



## JORNADA DE CAPACITACION

# HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE MICROEMPRESAS

MARZO 2007

Disertante: LIC. OSCAR YCIZ

## **Análisis de contexto. Tendencias y cambios y recientes. La empresa como subsistema.**

Se han producido una serie de cambios en el ambiente de los negocios, durante la década de los años noventa, que podemos caracterizar de la siguiente manera:

Salvo excepciones ligadas a productos y servicios relacionados con sectores de tecnología dinámicas –particularmente informática y telecomunicaciones- se verifica un crecimiento más lento del mercado, para los demás bienes, dado por una cierta saturación del consumo.

Lo anterior se relaciona con la gran diversidad de la oferta, ya que existen numerosos sustitutos para una misma necesidad; fenómeno generado por el incremento de la competencia y el desarrollo de “compañías globales” no sólo a nivel de la producción sino también en términos de la distribución.

El aumento en la productividad, en vastos sectores de la producción permitió la reducción de costos y la incorporación a la demanda de grupos poblacionales antes marginados del consumo.

El renovado interés por nuevos productos y servicios y aún de “formatos de negocios” diferentes, ha provocado una reducción del ciclo de vida de los productos y servicios. Lo anterior motiva el desplazamiento y aún la extinción de empresas que no se adaptan con rapidez a las transformaciones.

La competencia y el aumento de la productividad y la eficiencia y el acceso de vastos sectores de la población al consumo; ha derivado en una disminución sistemática –salvo para productos o servicios diferenciados o novedades- de los márgenes de utilidad y los precios, acostumbrando a los clientes a un consumo más heterogéneo y amplio –tanto en variedad como en frecuencia-.

En un mundo globalizado con una dinámica de cambio permanente, las empresas crecieron, se diversificaron, generaron estructuras profesionalizadas para la gestión *...o salieron del mercado...*

Sobreviven estructuras empresarias pequeñas y flexibles, que se diferenciaron y apuntaron a segmentos específicos.

Este “ataque” a los segmentos o nichos de mercado es un aspecto que caracteriza a las empresas exitosas y configura una de las estrategias de marketing de las que hablaremos más adelante.

Entre las modificaciones del contexto, debemos mencionar una de las más trascendentes y que es el cambio de los hábitos de consumo de la población. Hasta la década de los setenta, la oferta imponía los productos a los clientes, mientras que actualmente el consumidor es mucho más exigente y con sus preferencias –manifiestas a través de la compra de bienes o servicios- se ha convertido en un “dictador” que levantando o descendiendo el pulgar determina el éxito o el fracaso de las empresas.

La competencia y la presencia de sustitutos eficientes ha determinado un sostenido incremento de los costos de promoción y cierta disminución de la eficacia promocional.

Lo anterior también provoca la necesidad de disponer de una fuerza de ventas especializada y revisar permanentemente los convenios con los canales de distribución.

La "nueva empresa", pequeña, ágil, eficiente, profesionalizada, centrada en el cliente, requiere de un liderazgo de excelencia.

**La empresa como sistema abierto.** ¿Por qué es un sistema abierto? Porque es un sistema creado por el hombre que mantiene una dinámica relación con su medio ambiente

Está integrado por distintas partes relacionadas entre sí que trabajan en armonía unas con otras con la finalidad de alcanzar objetivos.

Las empresas son entes organizados, que adquieren su estructura por etapas; pueden ser reorganizadas, no tienen un ciclo definido, son incompletas (dependen de la cooperación con otras organizaciones).

A la empresa la rodea un ambiente externo. ¿Qué hay alrededor de la empresa?.

**Ambiente externo de la Empresa.** ¿Qué es el entorno?

Es el ambiente genérico en que se encuentran inserta la organización. Todo cambio en él, la afecta directa o indirectamente.

Comprende el macro ambiente que está conformado por:

- Ambiente Tecnológico
- Ambiente Económico
- Ambiente Legal y Político
- Ambiente Social y Cultural
- Ambiente Ecológico

Por su parte, el denominado ambiente inmediato está integrado por:

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Organismos Reguladores
- Otros Grupos

Así como analizamos el ambiente externo, es necesario contemplar la estructura de la empresa. **Qué hay al interior de la empresa?**

**Aspectos Humanos**

-Cultura.

Cuáles son las creencias, valores y costumbres de la empresa?; Cómo es el clima de trabajo? El personal tiene clara la visión y misión de la empresa, se encuentra motivado?

-Dirección y Gerencia.

Cómo es el estilo de liderazgo de los conductores? Cómo se toman las decisiones? Qué grado de delegación de autoridad existe? Qué tipos de controles se utilizan?

## Aspectos Físicos

- Tamaño, localización y espacio físico
- Instalaciones, inventario
- Tecnología utilizada (maquinarias y procesos)
- Red de distribución
- Red de proveedores

## Aspectos Administrativos

- Organización.

Tareas a realizar, determinación de puestos de trabajo, distribución de tareas y responsabilidades, grado de centralización de las decisiones.

- Procedimientos y Métodos.

Procesos internos, formularios, circuitos, flujo de información, mecanismos de control y de mejora continua.

## Características de las PYMES en cuanto a organización, sistemas de producción y comercialización. Perfil del empresario PYME.

Analicemos algunas de las características de las empresas pequeñas y medianas:

-Empresas de corte familiar. La "cultura" de la empresa familiar suele colocar obstáculos a la incorporación de profesionales y al desarrollo de estructuras de gestión eficientes.

-Capital aportado por el dueño - propietario, en general insuficiente. El sistema financiero argentino se ha caracterizado por su ineficiencia en el financiamiento de las pequeñas empresas y, del otro lado de la medalla, las empresas no se han adecuado a la generación de sistemas contables –información financiera-orientados a la toma de decisiones que permitan la incorporación de inversionistas de riesgo o disminuyan las dificultades para el acceso al crédito.

-Mercado local - regional. Las dimensiones del mercado atendido son fundamentales para el crecimiento y expansión de las empresas. A menor mercado menores posibilidades.

-Mono - productora. El hecho de que las empresas pequeñas y medianas ofrezcan un solo producto o servicio –fenómeno no necesariamente derivado de la especialización- conduce a una gran fragilidad y vulnerabilidad relativa a el ciclo de vida de los productos, a la estacionalidad de las ventas y a la obsolescencia tecnológica.

-Tecnologías rezagadas. En general los bajos volúmenes de ventas limitan la rentabilidad y el crecimiento, lo que vuelve inviable la incorporación de tecnología de "punta" y esto a su vez impide lanzarse a otros mercados más exigentes.

-Escasa delegación de funciones. Dueño - orquesta. Ello supone dificultades para implementar sistemas de planeamiento y de control de gestión.

-A lo anterior cabe sumarle la cantidad reducida de empleados, los bajos niveles de productividad; el crecimiento ligado a la reinversión de utilidades, sin mayores apoyos técnicos o financieros, la carencia de sistemas de información y la función planeamiento descuidada.

-En particular en lo que hace a esta guía, no cuentan las empresas pequeñas o medianas con programas de calidad y la orientación al cliente no involucra a la organización completa, adicionalmente no se conocen las exigencias y requerimientos del mercado.

Las características mencionadas derivan en lo siguiente:

### **Ventajas y desventajas competitivas de las PYMES.**

Entre las ventajas podemos mencionar:

- Posibilidades de adaptación y ajuste a los procesos de cambio.
- Contacto directo con los clientes, pudiendo brindar servicios y/ o productos personalizados.
- Mayor impacto, en el crecimiento de la empresa y en el aumento de su eficiencia y productividad del financiamiento, la capacitación y la incorporación de tecnología.
- Mayores niveles de generación de empleo, por unidad monetaria de inversión.
- Factibilidad de ejercer la iniciativa y creatividad individual.
- Posibilidad de comunicaciones internas fluidas y establecimiento de relaciones interpersonales más estrechas y humanas.

Por su parte, entre las desventajas, además de las ya mencionadas:

- Desconfianza del empresario ante organismos oficiales.
- Falta de personal capacitado y especializado en las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Altos costos del crédito y de las materias primas e insumos.
- Dificultades de crecimiento y diversificación.
- Escasa diferenciación frente a la competencia.
- Inadecuada localización.
- Contaminación de problemas familiares en la marcha de la empresa.

### **Importancia de la planificación. Estratégica y operativa. Variables con las que se trabaja.**

La actividad de planificación es esencial en la actualidad debido al incesante cambio tecnológico, las profundas modificaciones en el comportamiento de los consumidores, los ciclos económicos, el desarrollo profesional en las empresas y la mayor disponibilidad de información.

Un plan es una serie de actividades que, realizadas en su conjunto y articuladamente, concretan la visión que los empresarios tienen de su negocio hacia el futuro.

La planificación es necesaria para:

- Prevenir los cambios del contexto, de suerte que las amenazas sean evitadas o reducidas en su impacto y las oportunidades aprovechadas.
- Asumir y corregir las debilidades internas de la organización y utilizar en la mayor medida posible las fortalezas, para mejorar la competitividad de las empresas,
- Para integrar los objetivos y las decisiones que se adoptan en la organización a través del tiempo.
- Como medio de comunicación y coordinación entre diferentes áreas o sectores de la empresa.

En un sentido temporal, la planificación atiende acciones que deben concretarse en el corto plazo, en cuyo caso hablamos de planificación operativa o bien atiende medidas de medio y largo plazo, siendo denominado planeamiento estratégico.

La definición de la estrategia parte de la formulación de la Misión, que explica la razón de ser de la empresa, las necesidades que satisface y de su compromiso.

Del análisis del entorno y de la respuesta a ciertas preguntas - guía, surgen las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa:

-Análisis del sector: cuáles son los factores claves para el éxito y las oportunidades y amenazas de importancia en mi sector?

-Análisis de la competencia: cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia – actuales y potenciales- y sus acciones futuras posibles?

-Análisis social: cuáles son los cambios en el comportamiento de los consumidores que afectan mi negocio? Qué otros factores gubernamentales, sociales y políticos presentarán oportunidades y amenazas?

Por su parte, el análisis interno, el estudio objetivo de nuestra empresa en particular frente a la competencia, determinará los puntos débiles y de fortaleza de la empresa.

El análisis puede estar referido a la calidad de productos y servicios, costos, sistemas de distribución, organización interna, eficiencia en la gestión, etc.

De acuerdo al análisis interno y externo, pueden surgir diferentes oportunidades como enfocar nuevos segmentos, diversificar, penetrar un mercado o re-crear aquel en el que estamos operando.

Las oportunidades también pueden presentarse mediante alianzas estratégicas o formas asociativas con el objetivo de crear sinergia –resultado final superior a los aportes individuales-.

Alianzas estratégicas: son asociaciones transitorias o permanentes que las empresas realizan con proveedores, firmas de otro sector, clientes y aún competidores, para alcanzar determinados objetivos.

Realizado el diagnóstico de nuestra empresa, dispondremos de mayor información para fijarnos objetivos, que debieran traducirse en metas cuantitativas de corto plazo y de planes de acción para alcanzarlos.

**Estrategia** es reflexión, es pararse a analizar donde estamos y a donde queremos llegar, es abandonar la improvisación y la presión de lo urgente por lo importante; y contiene un análisis ético de cómo queremos llegar a donde nos hemos propuesto.

Más operativamente la estrategia es la selección de un curso alternativo de acción hacia el futuro que permita, desde los objetivos planteados previamente para la empresa, optimizar la gestión de los recursos que se utilizarán para lograr los objetivos. Responde a las preguntas: Dónde queremos llegar? Cómo podemos hacerlo?

El proceso de planificación empresarial se desarrolla en las siguientes etapas:

- Análisis de situación.
- Elaboración de pronósticos
- Definición de objetivos
- Establecimiento y revisión de políticas
- Elaboración y selección de estrategias
- Programación táctica y logística
- Determinación presupuestaria
- Monitoreo del avance y resultados.

En cuanto a su naturaleza, existen los siguientes tipos de planes: operativos, estratégicos y de negocios.

- |                  |                         |             |
|------------------|-------------------------|-------------|
| · Corto Plazo:   | · Planes Operativos     |             |
|                  | · Presupuestos          | 1 año       |
| · Mediano Plazo: | · Planes de Negocios    |             |
|                  | · Proyectos Específicos | 1 a 3 años  |
| · Largo Plazo:   | · Planes Estratégicos   | 3 a 10 años |

### **Plan Comercial o Plan de Marketing**

Aplicando estos conceptos a la planificación comercial, encontramos:

- Horizonte: 1 año
- Función:
  - Detalla la gestión del área en el periodo.
  - Presupuesta ingresos.
  - Prevé los gastos de la gestión.
- Responsable: Conducción Comercial

El **plan comercial** determina objetivos y metas, revisa y establece políticas; define estrategias y planes sectoriales a partir de las variables controlables –precio, plaza, producto, promoción- para la gestión de mercado.

Los objetivos de marketing son los resultados de mercado –metas cuantitativas y cualitativas- que cada empresa quiere lograr, que como veremos; no necesariamente se traducen en montos de ventas.

NIVEL DEL ENFOQUE	TIPO DE PLAN	FACTORES INTERVINIENTES	RESULTADOS	HORIZONTES DE PLANEAMIENTO
ESTRATÉGICO	ESTRATÉGICO	RECURSOS VS. OPORTUNIDADES	IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES	+ DE 5 AÑOS
INTERMEDIO	DE NEGOCIOS	FINANCIEROS TECNOLÓGICOS COMERCIALES ABASTECIMIENTO	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA CONCRECIÓN DE LOS NEGOCIOS	2 A 5 AÑOS
OPERATIVO	DE MARKETING	VARIABLES DE OPERACION	PROGRAMA DE ACTIVIDADES COMERCIALES (IMPLEMENTACION DE LOS NEGOCIOS)	1 AÑO



## La misión

**“La misión de toda empresa, grande o pequeña, es la de satisfacer determinadas necesidades o deseos de ciertos grupos de personas (consumidores o clientes) que, en conjunto, forman su mercado y hacen rentable la inversión”.**

Las empresas que logran definir con claridad la misión del negocio aumentan sus probabilidades de éxito. Muchos negocios sufrieron importantes disminuciones en sus beneficios por errores en la definición de su misión, que por supuesto es dinámica y por lo tanto merece un esfuerzo de revisión periódica. La dinámica de cambio en la misión del negocio está directamente ligada con los cambios en las conductas de los consumidores y a los cambios tecnológicos.

La misión o propósito último de la empresa constituye un factor crítico para el desarrollo a medio y largo plazo de la empresa. Es un factor crítico porque todo lo que rodea a la empresa está cambiando permanentemente, por ejemplo:

- Las tendencias de sus mercados.
- La situación de la demanda de sus productos.
- Los proveedores.
- El nivel de vida de los clientes.
- El acceso al crédito.
- La situación impositiva.
- Los competidores.
- La tecnología.
- La cantidad de competidores.
- Nuevas leyes, reglamentos y regulaciones locales.

Todo esto implica que el entorno o condiciones que hicieron posible la empresa se modifican en forma constante, por lo tanto, la empresa debe adaptarse continuamente. Muchas empresas que lograron fórmulas de éxito durante un tiempo prolongado ven en peligro su continuidad porque les cuesta mucho adaptarse a los cambios en el entorno.

Una misión amplia, da un marco de posibilidades y vías para el desarrollo y crecimiento.

**Las preguntas que hay que hacer para establecer la misión son:**

¿Para qué existe mi empresa?

¿Cual es su propósito último?

**“El propósito último de toda empresa o comercio, grande o pequeño, son sus clientes”**

Ahora bien, dependiendo de la definición de misión, variará el área de negocios en la que opera.

Necesidades aparentes y necesidades últimas

Producto o servicio	Necesidad aparente	Necesidad última
Médicos	Salud	Estar bien
Seguros	Seguridad	Tranquilidad
Educación	Conocimiento	Un futuro mejor
Cosméticos	Belleza	Aceptación social
Líneas de colectivos	Transporte	Llegar a un lugar específico

En definitiva, la necesidad última que satisface una empresa coincide con el resultado último que buscan los clientes.

**La descripción del área de negocios en función de la misión –la necesidad última de los clientes que satisface su empresa-, le permitirá descubrir un mayor número de potencialidades y caminos distintos de crecimiento y desarrollo para su empresa.**

### Objetivos del negocio

Una vez que se definió la misión se cuenta con el mapa del territorio en el que se va a viajar, ahora es necesario saber con precisión a qué lugar específico vamos, en qué tiempo y por qué medios. Es decir, ahora debemos fijar los objetivos necesarios para poder cumplir la misión.

Un objetivo es un resultado específico que se prevé alcanzar por medio de la implantación del Plan de Negocios.

Los objetivos deben ser realistas y prácticos, por ello deben cumplir con determinadas características:

- Orientados a resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Susceptibles de ser controlados.
- Establecidos en forma tal que fijen un resultado clave.

### Distintos tipos de objetivos

Existen dos grandes áreas de objetivos:

**Área externa:** que involucra todos los objetivos relacionados con los mercados de la empresa y la interrelación que mantiene la empresa con ellos.

**Área interna:** son aquellos objetivos que están relacionados con los procesos, los procedimientos, instalaciones, métodos de trabajo, organización, etc. que son necesarios para producir, comprar, gestionar y comercializar los productos y servicios de la empresa.

Sin embargo dentro de estas grandes áreas existen otras tres áreas de objetivos que son claves para la empresa:

- a. Objetivos de posicionamiento.
- b. Objetivos de ventas.
- c. Objetivos de rentabilidad.

Los **objetivos de posicionamiento** son aquellos vinculados a cómo queremos que nos vean los clientes actuales y potenciales.

**Posicionamiento**  
El posicionamiento de una empresa representa la forma como el público (clientes actuales y potenciales) la perciben y recuerdan.

El posicionamiento es lo que le permite a una empresa diferenciarse de sus competidores en la mente del público. Es lo que le da al cliente la razón para elegirlo.

El posicionamiento permite responder con mayor certeza y eficacia a las necesidades, deseos y expectativas de los "segmentos" de mercado que a la empresa le interesa servir.

La gente, consumidores o no, siempre se harán una imagen de su empresa. Por lo tanto, lo mejor que puede suceder es que se realicen acciones para que nos vean como nos queremos proyectar.

El **potencial de ventas** de una empresa está ligado a las tendencias que muestre su mercado.

Para fijar los objetivos de ventas deberá preguntarse:

¿Cuántos clientes potenciales puedo abarcar?

¿Cuántos de ellos son empresa industriales, empresas comerciales o consumidores finales?

¿Cuál es la tendencia que muestra cada una de esas categorías de clientes?

¿Cuáles han sido las ventas históricas y qué recursos se han comprometido en ellas?

¿Qué factores pueden modificar las ventas: recursos empleados, tendencias del mercado, poder adquisitivo? De qué manera?

En función de esta información y de la información histórica puede fijar la cifra anual de ventas esperada, es decir el objetivo o previsión de ventas para el año.

Una vez que se cuenta con el objetivo de ventas se puede establecer el **objetivo de rentabilidad**, que se determina en dinero y representa los beneficios que se esperan obtener como resultado de las actividades de la empresa.

Beneficio es la diferencia que existe entre los ingresos y los costos totales de una empresa durante un determinado período de tiempo.

## El análisis FODA

El análisis FODA tiene como fin establecer los aspectos fuertes y débiles de la empresa, y las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno y que en general pueden ayudar u obstaculizar el logro de los objetivos. Las fortalezas y debilidades se caracterizan por ser modificables por la empresa o por su decisión, mientras que las otras dos – oportunidades y amenazas- no pueden ser modificadas porque están fuera del ámbito de influencia directa.

- F de Fortalezas
- O de Oportunidades
- D de Debilidades
- A de Amenazas (o Problemas)

El FODA debe responder a las siguientes preguntas:

- **Respecto a la empresa:**

- ¿Qué puntos fuertes posee la estructura operativa de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos? Ejemplo: vendedores muy capacitados y reconocidos en el mercado; capacidad propia de financiamiento; disponibilidad de bases de datos; etc.

- ¿Qué puntos débiles existen en mi organización que podrían convertirse en serios obstáculos al logro de los objetivos? Ejemplo: no delego lo suficiente; el personal desconoce cuales son los objetivos de mi empresa; no me anticipo a los cambios.

- **Respecto al entorno:**

- ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno de la empresa que podrían actuar a favor en el logro de sus objetivos?

- ¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado o en el entorno que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?

### **Estrategias, metas y planes**

Con anterioridad vimos que la misión de la empresa determina el área general en la que se van a establecer los objetivos, y éstos establecen los resultados básicos que se pretenden alcanzar.

Luego de aplicar el análisis FODA, de los objetivos finales o definitivos se derivan, a su vez,

- Las Estrategias,
- Las Metas y
- Los Planes de Acción.

Muchas empresas cometen el error de poner en marcha planes de acción sin antes haber establecido objetivos, estrategias y metas.

Es común que inviertan sumas de dinero en publicidad sin tener una meta clara de lo que se pretende lograr con esa inversión.

Cuando invertimos tiempo, recursos, esfuerzo en cualquier actividad es necesario saber:

- ¿En qué se está invirtiendo y
- Para qué se invierte?

Es decir ¿cuáles son los objetivos y metas de la inversión? De lo contrario se corre un riesgo muy alto de perder lo que se invierte.

### **La estrategia responde a la pregunta ¿cómo vamos a llegar al objetivo?**

Hay que tener en cuenta que para llegar a un mismo objetivo se pueden seguir más de una estrategia.

Por ejemplo:

- **Si su objetivo es el de incrementar la rentabilidad de la empresa, calculada como un porcentaje de las ventas, para que pase del actual 10 por ciento a un 12 por ciento en el transcurso del próximo año, Usted puede lograrlo:**

- a. Aumentando los precios, mientras mantiene estables los costos; o
- b. Reduciendo los costos, mientras mantiene estables los precios; o

- c. Incrementando los precios mientras, al mismo tiempo, reduce sus costos; o
- d. Aumentando los volúmenes de ventas para que la incidencia porcentual de los gastos generales sea más baja y, en consecuencia, mejore la relación ventas beneficios.

Cada una de esas posibilidades constituye una estrategia diferente que le permitirá alcanzar el mismo objetivo: aumentar el porcentaje que representan los beneficios respecto a las ventas.

## Metas

Son los objetivos parciales, específicos y cuantificables que se deben alcanzar para, en conjunto, cumplir el objetivo establecido con anterioridad.

### El establecimiento de metas depende de:

- del objetivo que se haya establecido, y
- de la estrategia que haya seleccionado.

### Qué es el mercado ? Caracterización local, regional, nacional e internacional. Acceso, volumen, estructura, dinámica y tendencias.

Se entiende por mercado el área de convergencia de la oferta y demanda por bienes y servicios, que da lugar a transacciones a precios determinados.

El mercado se suele identificar y definir a partir de cuatro componentes básicos: la oferta, la demanda, la comercialización y la estructura de los precios.

La oferta viene dada por todas las empresas o personas que colocan en el mercado para su venta o consumo una cantidad variable -según el precio- de determinado bien o servicio. La oferta ampliada contiene a los bienes sustitutos -que pueden también satisfacer la demanda- y complementarios -aquellos requeridos para efectivizar el consumo de un bien específico-.

La carne de pollo, por ejemplo, es substituto de la carne bovina y el hecho de que la población se incline hacia el consumo de uno u otro bien depende de las preferencias, la disponibilidad y los precios de cada uno. Los periféricos, diskettes y otros implementos son complementarios al consumo de computadoras.

Por su parte la demanda son todas aquellas empresas o personas, con capacidad adquisitiva, que están dispuestos a adquirir los bienes o servicios de la oferta, en determinado rango de precios.

El análisis de la comercialización constituye el detalle de los procesos que realiza la oferta para colocar a disposición del consumidor final los bienes y servicios y que supone operaciones de logística -generación de surtido, almacenaje, transporte, entre otras-, financieras -financiamiento de stocks, del consumo, etc.- y operaciones legales o contractuales -cambios del dominio o propiedad de los bienes y servicios- a lo largo del canal de distribución.

Finalmente, el análisis de los precios va desde la estructura de costos de la industria, sus márgenes; las condiciones de competencia en las que opera, la estructura y la formación del precio a lo largo del canal de distribución entre otros factores.

El dato más inmediato de los mercados es su volumen, que está dado por datos cuantitativos y agregados a nivel de una economía, por ejemplo; el mercado de jeans es de más de cien millones de piezas anuales y una facturación anual a consumidor final de más de dos mil quinientos millones de pesos. El mercado de tarjetas de crédito es de más de doce millones de plásticos con un consumo promedio superior a los ciento ochenta pesos mensuales por plástico.

Es importante tener conocimiento acerca del volumen de un mercado, porque esa es la "torta" en la que participa la empresa. Por ejemplo si conocemos que el mercado de muebles nuevos es de seiscientos millones al año, eso corresponde a un gasto familiar de aproximadamente cien pesos año. Si nuestra localidad tiene 30.000 familias –dato que puedo obtener de las conexiones de servicios públicos- la "torta" –como comerciante de muebles- es de tres millones al año, si sólo vendemos en esa localidad. El porcentaje del total en la localidad que nos corresponda es nuestra participación en el mercado. Es decir, si vendemos \$ 600,000 por año nuestra participación de mercado es del veinte por ciento (20%).

Siempre es necesario considerar los factores que más afectan el consumo de un determinado bien o servicio o cuáles lo están limitando. Así, se dice que la demanda viene dada por factores tales como la distribución del ingreso –por edad, sexo y áreas geográficas- el precio del bien, de los substitutos y complementarios- la distribución de la población – por edad, sexo y áreas- y las preferencias –usos, costumbres, gustos-.

En el caso de los muebles podemos suponer como factores de mayor relevancia los grupos de edades, ya que en general los muebles se adquieren en el casamiento o cuando los hijos ya se retiran del núcleo familiar. Así un comerciante de muebles debe tener en su oferta de servicios la posibilidad de atender listas de casamientos u otros eventos.

Otro factor relevante sin duda es la disponibilidad de un bien complementario, como es la oferta de créditos hipotecarios. A mayor colocación de viviendas mayor demanda de muebles.

En términos de preferencias, un cierto segmento de la población –de ingresos más elevados- en nuestra localidad puede estar adquiriendo los muebles en la Capital Federal por considerar que no hay en la localidad una oferta adecuada de muebles suntuarios.

Cuando hablamos de estructura de un mercado nos referimos en general al grado de concentración –competitivo, monopólico; etc.- tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda.

El acceso tiene que ver con la facilidad de un mercado para entrar en él como ofertante, ya que pueden existir regulaciones, inversiones mínimas requeridas u otros factores que constituyan barreras de entrada difíciles de sortear.

El conformar "barreras de entrada" es una ventaja competitiva de la mayor importancia, se logra transformando un producto en genérico, fidelizando la clientela o realizando alianzas estratégicas con los canales de distribución u otros actores económicos, sin afectar las leyes de competencia o de protección del consumidor.

La dinámica del mercado nos lleva a una visualización de su crecimiento, estancamiento o muerte, lo que tiene que ver con el ciclo de vida del producto o servicio o del formato del negocio, las innovaciones tecnológicas, las modificaciones de las preferencias, o los cambios en el sistema de distribución.

Así, el mercado de las máquinas de escribir eléctricas se encuentra en franco retroceso por su sustitución por las computadoras personales; el formato del kiosco tradicional es superado por el concepto de "drugstore" que es un local más amplio, de mayor surtido, circulación planificada y donde impera el "sírvese por su cuenta". Cuando sacamos una "fotografía" o -continuando con la metáfora- hacemos un "cortometraje" del mercado vemos su coyuntura.

Cuando realizamos un "largo metraje" contemplamos su tendencia; es decir, las grandes líneas que muestran su comportamiento en períodos de cinco, diez o treinta años. La tendencia supone la interacción de diversas variables que, si las suponemos constantes hacia el futuro, nos permite proyectarla y efectuar pronósticos del mercado. Si no las suponemos constantes y disponemos de un modelo que nos permita cambiarlas y observar los resultados estamos ante lo que los economistas llaman "modelo econométrico de múltiples variables".

Se dice que un mercado es dinámico cuando no ofrece mayores barreras de entrada y presenta altas tasas de crecimiento, con fenómenos de sustitución de formato. Esto es cierto en gran parte de los rubros que hacen al comercio minorista y servicios personales que no correspondan a los sectores de la salud y la educación.

La industria y la producción agropecuaria presentan barreras de entrada vinculadas con las inversiones iniciales requeridas, pero pueden ser dinámicos en términos de crecimiento o de incorporaciones tecnológicas. El sector de la confección no tiene mayores barrera de entrada, permite el crecimiento modular pero enfrenta una demanda "madura" cuyo crecimiento, en el mejor de los casos está ligado al de la población, salvo que se produjera una elevación significativa de los ingresos disponibles de la misma.

El mercado puede ser local, regional, nacional o internacional, en términos de la distribución geográfica de la población que es atendida. Así un productor agropecuario especializado en maní confitería enfrenta un mercado sumamente amplio pues podría, eventualmente, vender a su acopiador zonal, a una empresa del rubro alimenticio de otra provincia o si constituyera un consorcio de exportación con otros productores acceder a ventas en el exterior, alcanzando los volúmenes y satisfaciendo los requerimientos calidad de un importador de otro país.

Sin embargo, la mayoría de las empresas pequeñas y medianas actúan en mercados restringidos -locales, zonales o regionales- no solo en cuanto a la cobertura geográfica, sino también en cuanto a su volumen y dinámica, lo que no permite su despegue en términos de crecimiento y rentabilidad.

**Producto. Análisis desde la perspectiva de la empresa y del consumidor. Niveles de calidad. Ciclo de vida.**

El producto o servicio es aquel elemento material o intangible a través del cual nuestra empresa se vincula con los clientes y satisface sus necesidades o expectativas y, a través de este mecanismo, alcanza sus objetivos y cumple su misión.

El valor de un producto o servicio viene dado por la utilidad para los clientes. El precio es la utilidad potencial para la empresa y el costo es el sacrificio que la misma efectúa para alcanzar la utilidad.

### **La pregunta importante es cómo se crea el valor.**

Sin duda el valor se crea a partir de una visión y de toda una cadena en la que el valor se "construye".

Si dividimos en etapas el proceso de elaboración de un producto, en las primeras, tales la investigación y el desarrollo de un producto, es donde los costos se comprometen, ya que un determinado diseño y nivel de calidad exigirá la aplicación de una determinada tecnología, personal calificado, materias primas y un proceso dado.

En la producción es donde se incurre en los costos y en las etapas finales de comercialización, distribución y atención al cliente es donde ese valor tan duramente conseguido se realiza o se evapora.

El valor se "construye" desde una adecuada percepción de la necesidad de los clientes, de cómo se puede satisfacerla mejor, de la originalidad, la creatividad del diseño y de la propiedad de los criterios de diferenciación y segmentación que utilicemos en la comercialización y distribución.

Un producto puede ser mucho más de lo que imaginamos:

-el producto esencial responde a la pregunta: ¿qué necesidad satisface el cliente cuando lo adquiere?

-el producto real, que es la presentación comercial del mismo con sus especificaciones técnicas, empaque, envase, etiquetas, etc.

-el producto aumentado, que son los servicios y beneficios adicionales que se le ofrece al consumidor.

Así, un producto cualquiera es más que un simple conjunto de características tangibles, es decir visibles. Los consumidores tienden a ver los productos como paquetes complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades.

Cuando ofrecemos productos o servicios, primero debemos ver el núcleo de las necesidades del consumidor a quien irá dirigido el producto. Esto está definido como satisfacción en el uso. Quiero lavarme el cabello y necesito un producto que me lo permita hacer. Busco la satisfacción de la necesidad, no busco el producto porque sí. Todavía más, no sólo busco lavarme el cabello sino lucir atractivo.

Luego debemos analizar los elementos que hacen visible sus beneficios y que se incorporan al producto: el envase, la etiqueta, los colores, los nombres, las frases, las explicaciones, todo ello forma parte del paquete de respuestas que necesita encontrar el consumidor para saber si el producto le permitirá satisfacer su necesidad primaria.

Finalmente hay que encontrar las formas de "aumentar" el producto, creando un paquete de beneficios que satisfaga a los clientes.



El producto puede clasificarse de diferentes maneras: bienes duraderos –automóviles, equipos, electrodomésticos, etc.- o no duraderos –perecederos- como alimentos frescos o congelados. Bienes de consumo intermedio o final. Bienes de conveniencia de compra racional o impulsiva. Bienes no deseados –abogados, hospitales, etc.-. Bienes regulados o no regulados, etc.

Casi todos los productos o servicios pueden encontrarse en sistemas de clasificación industriales o normas de comercio internas del país, y es útil conocer este dato para encontrarlo en las estadísticas nacionales de producción, importación y exportación.

El consumo aparente de un determinado producto es un mercado es resultado de sumar a la producción nacional las importaciones, restar las exportaciones y agregar las variaciones en el stock.

**El marketing. Niveles. Definiciones. Instrumentos. Su avance a la relación individualizada con los clientes.**

Qué es el marketing? El marketing (del inglés market: mercado e ing: sufijo que indica movimiento) significa literalmente "trabajando con el mercado" ó comercializando.

El marketing usa cuatro instrumentos de estrategia llamados 4 P:

- la primera P es de Productos,
- la segunda de Precios,
- la tercera de Plaza ( distribución ó punto de venta).
- la cuarta de Promoción (engloba publicidad, promociones y fuerza de ventas).

El marketing en el punto de ventas ejecuta las 4 P, ya que allí se encuentran los productos, los precios, el lugar, la publicidad, promociones y los vendedores.

¿Quién está siempre tiene enfrente y al cual dirige el marketing todas sus acciones?: el cliente, en el lugar del contacto directo: el punto de venta.

El marketing parte del consumidor y no de los productos. Los consumidores ser transforman en clientes si lo que se les ofrece, llena sus expectativas. Los consumidores reaccionan y hacen esfuerzos por conseguir lo que considera una buena oferta.

El marketing estudia al consumidor porque él tiene las claves de las decisiones de compra. El marketing debe descubrir esas claves para vender.

La premisa que el marketing propone consiste en estudiar al cliente primero y luego decidir, implica estudiar sus comportamientos, porque allí está la clave de las ventas.

Resumiendo, el marketing como práctica de gestión de negocios implica:

- pensar en el cliente,
- pensar en la competencia,
- pensar en la organización;
- pensar en el medio ambiente.

Pensar en el cliente es conocer sus necesidades, satisfacerlas a través de nuestros productos y servicios y agregar valor para superar las expectativas.

Pensar en la competencia es disponer de información estratégica sobre ella, crear mercados, desarrollar segmentos.

Pensar en la organización es mantener el equilibrio y corregir el rumbo hacia una cultura orientada al mercado, "dar vuelta la mesa" y preguntar a nuestros funcionarios cómo satisfacer mejor a nuestros clientes, motivar al personal.

Para implementar el nuevo concepto de marketing, las empresas deben trabajar activamente para moldear la cultura organizacional y desarrollar el modelo de empresa centrada en el

cliente, orientada a satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas –generando al mismo tiempo beneficios para la empresa- como responsabilidad de todos sus miembros, no solamente del personal de contacto o ventas.

### **“Merchandising”. Características del auto servicio.**

Una técnica, llamada “merchandising”, que significa cómo presentar los productos, nos ayuda a incorporar elementos que facilitarán la tarea tanto de los vendedores como la de los clientes para percibir y seleccionar los productos con total comodidad.

Los objetivos del “merchandising” son: dotar de vida al producto, acrecentar el movimiento de público en el punto de venta, crear un ambiente especial, multiplicar los efectos de una campaña, facilitar la decisión de compra, gestionar la superficie de ventas, incrementar la rotación de los productos de mayor margen, atraer la atención del comprador hacia el o los productos y eliminar stocks.

Merchandising es, para el fabricante, el conjunto de acciones publicitarias y de promoción, a nivel detallista, destinadas a atraer la atención del cliente hacia su producto. Para el comerciante, es el conjunto de métodos que mejoran la rentabilidad de la superficie de venta.

Por su parte, el autoservicio nace como una forma distinta de vender: a la tradicional espera frente a un mostrador se le opone el concepto del marketing de que sea el mismo cliente quien busque lo que quiera y que lo pague al retirarse.

En realidad, el autoservicio desplazó la labor de venta al propio producto y es la manera preferida de comprar de los consumidores actuales. Este “formato” de negocio se ha extendido a las farmacias, ferreterías, librerías, “drugstores”, etc.

### **Estrategias globales en marketing**

¿Qué lleva a las empresas a tener utilidades superiores a los niveles medios del sector? Básicamente dos estrategias: liderar en costos y alcanzar los niveles de utilidad con precios más bajos y márgenes más chicos, o bien liderar en diferenciación y alcanzar los niveles de utilidad con precios más altos y márgenes mayores.

Estas estrategias básicas suelen desarrollarse en cuatro dimensiones, a saber: rentabilidad, participación en el mercado, posicionamiento y estrategia competitiva.

-Cuando la estrategia está centrada en la rentabilidad, se puede caracterizar como de explotación, consistente en obtener las mayores ganancias en el menor tiempo posible; de estabilidad que apunta a maximizar los beneficios en el largo plazo o de inversión, que aspira a lograr una mayor participación futura en el mercado.

En una estrategia de explotación, la empresa puede decidir elevar precios a un nivel máximo tolerado por los consumidores, reducir costos de producción aún a riesgo de sacrificar calidad, eliminar gastos de investigación y desarrollo, promoción y publicidad, etc. Esta es una estrategia de corto plazo, vinculada al ciclo de vida del producto y es probable que la empresa está pensando discontinuar el producto o retirarse del mercado.

En una estrategia de estabilidad es posible que la empresa mantenga los niveles de precios para no afectar los niveles de demanda, realice promociones y publicidad o esfuerzos en los canales de manera constante –por ejemplo como porcentaje sobre ventas- pensando en mantener y acompañar el mercado.

En una estrategia de inversión, la empresa puede sacrificar utilidades en el corto plazo, desarrollando el producto y agregando valor mediante calidad o diferenciación, realizando inversiones significativas en publicidad o en los canales de distribución.

-Cuando la estrategia está centrada en la participación en el mercado, puede adoptar las modalidades de crecimiento, de defensa, de reconversión o de salida del mercado.

En una estrategia de crecimiento, la empresa intenta incrementar las ventas a través de un aumento importante en la participación de mercado, a expensas de la competencia, mediante dos grandes líneas de acción: con los productos existentes o productos nuevos; en nuevos mercados o segmentos.

El concepto de segmento de mercado se basa en el reconocimiento de que los consumidores no son todos iguales o se comportan de la misma manera, y que los mismos pueden “agruparse–segmentarse” en función de variables como edad, sexo, lugar de residencia, etc.

Una estrategia de este tipo requiere de recursos humanos, financieros y técnicos, ya que supone el desarrollo de productos para disminuir la competencia, realizar sacrificios en la variable precios, realizar intensas campañas de publicidad y promoción, mejorar los servicios al cliente, etc.

Las estrategias de defensa están destinadas a mantener la posición alcanzada y resistir los intentos de la competencia por incrementar la suya a nuestras expensas y la de salida puede responder al hecho de que la competencia ha alcanzado ventajas en relación a productos o servicios que se estima no pueden ser neutralizadas.

Cuando la estrategia está centrada en el posicionamiento, a su vez, se puede desglosar en no diferenciada, diferenciada o concentrada, de acuerdo al nivel y grado de segmentación del mercado. Estas estrategias se analizan más adelante en relación a la cobertura de mercado pero básicamente mencionaremos que en la estrategia no diferenciada la empresa ofrece el mismo producto o servicio para los diferentes segmentos sin actuar sobre las diferencias que pueda existir entre ellos. Cuando aplica una estrategia diferenciada, la empresa desarrolla acciones específicas de marketing –precios, canales, promoción- para una diversa línea de productos / servicios, cada uno de ellos dirigido a un segmento específico. La estrategia concentrada se dirige a un segmento con una sola línea de productos, mediante la que trata de satisfacer necesidades, deseos o expectativas de un núcleo muy particular de consumidores.

Finalmente, cuando la estrategia está centrada en la competencia, se habla de “movimientos” con la competencia, delante de la competencia o al margen de ella.

La estrategia con la competencia es fundamentalmente de imitación y reacción ante los cambios en las diversas variables de marketing, tratando de frenar o disminuir el impacto de su avance. En una estrategia por delante de la competencia, la empresa trata de obtener ventajas en forma permanente innovando en los productos o servicios, realizando notables campañas publicitarias, bloqueando los canales de los competidores o desarrollando canales de distribución propios y siendo la líder a seguir en materia de precios.

Por último en la estrategia de al margen de la competencia, la empresa se abstiene de considerar a los otros ofertantes en la elaboración de sus planes de marketing, bien porque posee un producto o servicio con ventajas tecnológicas insuperables en el corto plazo o cuenta con canales de distribución propios o un liderazgo indiscutible en el mercado.

### **Posicionamiento. Crear una imagen en la mente de los clientes.**

La diferenciación necesaria para alcanzar posicionamiento consiste en agregar valor, operar con la percepción del cliente, mantener una actuación -"performance"- competitiva superior. Maximizar nuestras ventajas competitivas en un segmento determinado.

Qué es agregar valor? Buscar la autorrealización del cliente, lograr un cliente que me recomienda porque tiene hacia la empresa sentimientos de pertenencia, porque percibe en ella un grado de excelencia que no tiene la competencia.

Operar sobre la percepción del cliente es construir una imagen de marca, basada en ideas vendedoras, atención personalizada e identificación del cliente con la empresa.

La segmentación conlleva concentrarse en un segmento – meta; especializarse en el cliente mediante la oferta de productos diferenciados.

### **Diferenciación en la Organización**

- Procesos organizacionales que agreguen valor, que procuren satisfacer al cliente por encima de todo.
- Cultura empresarial orientada al mercado, con servicios de información, atención y trato personalizado; auditorias de clientes que permiten la medición de su satisfacción.
- Canales de comercialización y localización estratégica.

### **Desarrollo de la Imagen**

La imagen se construye con un particular desarrollo del producto o servicio y elevada creatividad en las comunicaciones. La imagen es la impulsora del posicionamiento.

Posicionamiento es crear una Imagen en la mente de los clientes a través de atributos del producto o servicio. La comunicación es clave en la formación de la imagen.

El posicionamiento es aquello que hace que , en la mente de los consumidores, mi producto sea diferente a los demás. Puede estar basado en atributos del producto relevantes para los consumidores, en el precio, en la calidad, por la aplicación del producto, por la clase de producto. El posicionamiento debe ser simple y estar centrado en "ideas fuerza" que deben ser comunicadas en toda la publicidad y promociones de la empresa.

### **Es factible e importante posicionarse para una empresa pequeña?**

El posicionarse en la mente del consumidor es clave para cualquier empresa sin importar su escala, será diferente su táctica y los recursos asignados para lograr el objetivo. Podemos comenzar a trabajar definiendo la "idea fuerza" que mueve nuestro negocio y cómo lo percibe el cliente.

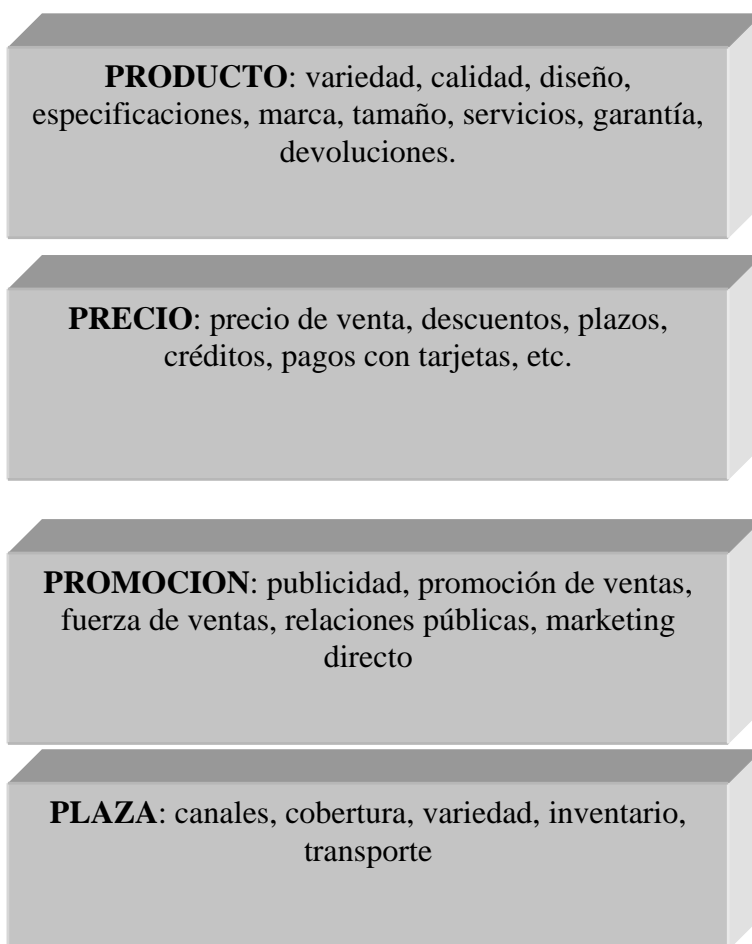
Objetivos operativos posibles a partir del desarrollo de la imagen de una empresa:

- Posicionarse más claramente en el segmento elegido.
- Construir una imagen clara, con mayor homogeneidad en las opiniones sobre la empresa y lograr un boca a boca más favorable.

Como se ha señalado, la identidad de la empresa es un sistema complejo formado por distintos elementos o signos: nombre de la empresa, logotipos, isotipos aplicados a distintos soportes (papelería, carteles, packaging, vestimenta, etc), ambientación del local, de stands, de vidrieras, normas de redacción, de comunicación verbal (personal y telefónica, etc).

Un programa de identidad o imagen de empresa abarca a todos los elementos antes mencionados y les otorga un sentido integrado.

### MEZCLA COMERCIAL



## Atraer y cautivar clientes

a. Piense en situaciones como las siguientes, llamadas por Tom Wise como ... "momentos de la verdad con desenlace negativo"... :

-un cliente llama para hacer una averiguación y dos horas después no ha obtenido una respuesta satisfactoria,

-un restaurante, de manera ostensiva, brinda mejor servicio a sus amigos y clientes antiguos que a los clientes nuevos;

-el extracto de cuenta que envía un banco no se puede leer por el desgaste de la cinta impresora;

-el administrador de una tienda de ropa discute con uno de los vendedores delante de los clientes;

-un taller mecánico entrega los autos reparados sucios de grasa y sin haberlos lavado;

-se llama a un negocio y la persona que atiende al teléfono no se identifica ni agradece la llamada;

-un servicio de comidas rápidas desprende malos olores;

-el área de lácteos de un supermercado no se encuentra higienizado;

-la ambulancia de una empresa de emergencias médicas muestra signos evidentes de falta de mantenimiento.

## El ciclo de vida de los productos

Este es un concepto de gran importancia para determinar las acciones comerciales que se pueden o se deben hacer con los productos según sea la etapa de su ciclo de vida.

Como todo desarrollo de un ser viviente, los productos nacen, crecen, se desarrollan, alcanzan su madurez, envejecen y mueren. Se reconocen etapas del ciclo de vida, que pueden ser aplicables a los productos, servicios, marcas o formatos de negocios.

La primera etapa, se llama del lanzamiento o introducción; cuando son novedades para el público y no son conocidas de antemano. En esta etapa lo fundamental es hacer conocer sus características técnicas y los beneficios del uso. Eso es lo que más se desconoce. Hay que informar mucho. La segunda etapa, se llama de crecimiento, y se caracteriza por el inicio de la demanda espontánea. Quiere decir que el producto y sus prestaciones ya son conocidas por los consumidores y lo fundamental es resaltar su presencia.

La tercera etapa, se denomina de madurez, y se caracteriza por ser de una demanda planificada por el consumidor. Esta etapa se caracteriza por la alta competencia entre marcas y precios.

La cuarta etapa, se conoce como de declinación, y se caracteriza por la caída de ventas porque el producto ya ha sido superado por otras versiones con mayores adelantos o no se encuentra entre las preferencias de los consumidores. Se intenta su venta mediante descuentos, concursos y premios. La quinta etapa, se llama de muerte y se caracteriza por la ausencia de demanda.

El concepto de ciclo de vida se aplica tanto a los productos / servicios cuanto a la manera en que los mismos se comercializan; es decir, al "formato" del negocio.

## Elaboración de Pronósticos de Ventas

Para elaborar un pronóstico de venta con un producto o servicio nuevo podemos basarnos en la opinión de personas expertas en el mercado o en la aplicación de cuestionarios a una parte de la población que queremos analizar y luego analizando estos datos.

Estos son procedimientos de naturaleza estadística que usualmente demandan la colaboración de un profesional.

En general el pronóstico de ventas debe resolver preguntas tipo: quién comprará nuestro producto o servicio, a qué precios, dónde se encuentran los consumidores, cuáles son sus preferencias, cuánto compran, con qué frecuencia, quién decide la compra, etc.?

Cuando se trata de productos o servicios con los que ya estamos presentes en el mercado, en base a los supuestos que realicemos en relación al comportamiento de las variables macro económicas, podemos proyectar, mediante diversos procedimientos, las ventas registradas en el pasado hacia el futuro.

Los pronósticos de ventas deben ajustarse a los objetivos de la empresa, expresados cuantitativamente en rentabilidad, porcentaje de utilidad sobre ventas o inversión, etc. Los objetivos también pueden estar referidos a criterios cualitativos como estabilidad, flexibilidad frente a la competencia o control de la distribución.



## **El proceso de investigación de mercados**

El proceso de investigación de mercados consta de cuatro pasos: definición del problema y de los objetivos a alcanzar a través de la investigación, desarrollo del plan de investigación para recoger información, recopilación y análisis de los datos y la interpretación e informe de los resultados.

### **Definición del problema y los objetivos de la investigación.**

Es la parte mas importante del proceso. De un correcto planteamiento del problema se puede partir con la seguridad de poder arribar a una solución. Una definición vaga o incorrecta del problema puede conducir a pérdidas de tiempo y dinero.

### **Desarrollo del plan de investigación.**

Los objetivos de investigación deben traducirse en necesidades específicas de información. Podemos distinguir dos tipos de informaciones que se pueden recabar:

La información secundaria en general ya existe y ha sido elaborada por algún organismo – INDEC, Secretarías, Fundaciones, medios de prensa o agencias de información comercial-. Por ejemplo: datos de los censos nacionales, informes públicos sobre niveles de producción y evolución económica, investigaciones de agregados económicos de sectores, datos sobre participaciones de mercado recabados por cámaras empresarias, etc.

La información primaria es aquella que se obtiene para el propósito específico de la investigación que se planea y que se recoge mediante instrumentos como las encuestas, las observaciones y entrevistas.

Una vez determinada cual de las herramientas usar es necesario decidir que método de contacto utilizar: por correo, por teléfono o personalmente.

Luego se procede al diseño de plan de muestreo teniendo en cuenta los siguientes detalles:

- Unidad de muestreo: el segmento que ha de investigarse.
- Tamaño de la muestra: que se estipula de acuerdo al grado de exactitud que se pretende para los resultados.
- El procedimiento de muestreo: que puede ser probabilístico o no.

Finalmente, se desarrollan los instrumentos de recolección de datos, se los aplica en el terreno y se realiza el análisis e interpretación de los resultados.

El mercado puede ser analizado mediante la observación o la interrogación –sondeos, encuestas mediante cuestionarios o entrevistas- para determinar el potencial de un mercado, la participación en el de la competencia y sus características de distribución. Asimismo, para realizar estimaciones de venta y análisis de tendencias; realizar estudios sobre precios, resultados de actividades de promoción y determinar el comportamiento de los clientes.

### **El nuevo contexto económico, características principales.**

En los últimos años han cambiado profundamente las características de los consumidores, abarcando todos los ámbitos de la vida cotidiana. Así, podemos mencionar:

- Mayor cantidad de hogares con menos personas.
- Inserción laboral de la mujer, además sostén de hogar.

- Envejecimiento de la población.
- Concentración de la población en las ciudades.
- Modificaciones en la distribución de los ingresos por hogares, con un 30% de la población con ingresos altos y un 70 % con problemas de empleo, ingresos decrecientes y pocas posibilidades de elección.
- La mayoría tiene menos posibilidades de acceder a los avances tecnológicos.
- Jóvenes más críticos, informados, descreídos, expectantes.
- Cambios en la conducta de los consumidores: cuida más su dinero que antes, compara precios, hace compras más chicas.

También a nivel de los formatos se verifican grandes cambios ya que los locales de auto servicio reemplazan a los locales tradicionales. En qué afectan estos cambios a la empresa tradicional?

Los consumidores se han acostumbrado a nuevas formas de atención, a encontrar grandes surtidos y amplios espacios de exhibición, donde pueden comparar marcas y precios, recibir despachos de mercaderías en sus domicilios, posibilidad de devolver las mercaderías, servicios rápidos en tintorerías, revelado de fotos, atención continua durante toda la jornada, etc.

Se han adaptado las empresas a estos cambios, los reconocen como elementos determinantes en la fijación de las políticas comerciales?

### **Cómo vender a los nuevos consumidores?**

La venta es un servicio que implica al menos el solucionar problemas de otras personas y aportar beneficios a través de nuevos productos o servicios.

La venta no es solo un acto en el que se obtiene un resultado, sino una puerta que se deja abierta para nuevos negocios.

De toda persona con la que establecemos contacto debemos aprender a respetar, aprender y valorar: Lo que es, Sus conocimientos, Sus experiencias, Sus sentimientos, Sus gustos, Sus opiniones, Sus relaciones sociales, Su poder adquisitivo.

Si nos preguntamos, qué es la venta, existe una respuesta tradicional que dice..."la venta, es el resultado del acuerdo de dos partes, en la que una de ellas –vendedora- ofrece un producto o servicio a determinado precio o condición de pago a otra –compradora- quien, al aceptar dicha oferta, concreta el acuerdo que se manifiesta con el cumplimiento de las condiciones pactadas"...

Sin embargo, el nuevo concepto interactivo – inductivo nos dice que:

..." la venta es un proceso por el cual una persona –vendedor- induce a otra –interesado- a pasar por todas y cada una de las siguientes etapas: despertar el interés sobre el tema, reconocer que existen determinadas necesidades asociadas con el producto / servicio; aceptar que los beneficios del producto / servicio satisfacen las necesidades reconocidas anteriormente, despertar y acrecentar el deseo de hacer suyo ese producto o servicio, tomar y ejecutar la decisión de comprar"...

De ésta definición se desprende que la venta es un proceso activo de inducción al cambio de comportamiento de otra persona, lo que quiere decir acción, y esto implica vender antes de que nos compren.

Esta definición, a su vez, supone las siguientes etapas en el proceso de venta:

1.-Debe crearse determinado grado de interés en la persona del interesado.

Esta primera etapa del proceso posee tanta importancia que hasta podría afirmarse que, si el vendedor no cumple satisfactoriamente, resultará casi nulo todo el esfuerzo que se realice en el logro del cumplimiento de las siguientes:

2.-El interesado debe manifestar su necesidad relacionada con el producto.

3.-El vendedor debe relacionar los beneficios del producto con las necesidades manifiestas del interesado.

4.-Se debe despertar y acrecentar el deseo de hacer suyo el producto.

5.-Lograr que el interesado tome la decisión de comprar, lo que representa el cierre del proceso.

El proceso de la venta tiene que ver con los sucesivos pasos que comprenden la gestión de una venta, el proceso global de la misma, contando desde que se decide a iniciar una gestión, hasta que se finaliza la misma, incluyendo en ésta etapa, el seguimiento constante a los efectos de lograr la consolidación del cliente.

Si nos preguntamos: ¿Porqué se compra?, la respuesta puede ser suministrada por el análisis motivacional de la compra:

#### **Motivos comunes de compra:**

1.-Económico: toda venta implica un análisis de valor por parte del comprador.

2.-Satisfacción personal: todo aquello que proporciona placer a cualquier individuo.

3.-Seguridad: es uno de los motivos de venta mas explotados últimamente y que representa para el vendedor menor esfuerzo.

4.-Prestigio / reconocimiento social.

#### **Análisis del producto o servicio**

Si deseamos vender un producto debemos conocerlo en profundidad, mejor que nadie. Para ello los productos deberán pasar por un proceso de análisis semejante a: ¿Qué es?, ¿Qué hace?,¿Qué significa?. Y luego deberíamos hacerlo con los productos de la competencia.

Comentaremos las preguntas con el ejemplo de una tarjeta de crédito, mediante el beneficio que cada característica posee.

Qué es?	Qué hace?	Qué significa
Tarjeta de compras	Puede comprar en mas de 1200 comercios	Puede vestirse, comer, divertirse ..
Costo financiero mas bajo	Los intereses en los planes son un 10% menor que los de la competencia	Ahorro en la financiación
Valor agregado	Servicios de auxilio gratis	Seguridad, ahorro en servicios

Un cliente no compra características de un producto, sino el beneficio que el mismo puede proporcionarle; o sea que a nadie le interesan las características si no se adaptan a satisfacer una necesidad.

### Diferentes tipos de ventas:

Ventas según el escenario: venta ambulante, venta puerta a puerta, venta de mostrador de tienda, venta de tiendas por departamentos, venta de reunión social, venta de demostración, venta telefónica, venta por correo.

Ventas según el bien: venta de productos en general, venta de servicios.

Las buenas relaciones que se generan en cada situación de venta constituyen el capital más valioso con que cuenta todo vendedor profesional.

Es preferible no vender a quien no valora los beneficios, que forzar un cierre con tal de obtener un resultado de ventas, el interesado apreciará no sentirse presionado a decir no.

Una buena venta es aquella que no solo logra el cierre sino que, además, permite al interesado transformarse en un cliente satisfecho por los beneficios obtenidos:

Por ejemplo: tabla de diálogo:

Necesidad	Cliente: lo que hace un tiempo quiero hacer pero el sueldo no me alcanza; es pintar la casa.
Reconocimiento	Vendedor: en verdad, hoy en día la mayoría de la gente no puede afrontar estos gastos.
Beneficio	Vendedor: Ud. sabe que tenemos un sistema especial y flexible de financiamiento. Tal vez de ésta manera pueda concretar su deseo.

### El cliente fiel. Mecanismos de fidelización.

La fidelización es una palabra clave en el marketing de relaciones cuya aplicación se produjo en los últimos años. Bajo esta denominación se incluyen los esfuerzos tendientes a retener a los clientes y obtener compras repetitivas.

El concepto se basa en el menor costo de venta y los mayores beneficios que se logran con la compra repetitiva del cliente.

Se han desarrollado numerosas experiencias con programas que utilizan diversas alternativas para generar la fidelidad, tales como clubes de clientes, tarjetas de compras, tarjetas de descuentos, tarjetas de acumulación de puntos para uso del propio servicio, son algunas de las alternativas que se pueden encontrar como muestra de esta mecánica del marketing relacional.

## La comunicación

El periodista y novelista español Manuel Vázquez Montalbán, en su libro "Historia y Comunicación Social" brinda una definición estándar de comunicación que es útil para introducirse en el tema: "Toda comunicación es una transferencia de información del emisor al receptor, con el propósito de persuadir al último de aceptar la finalidad del primero: desde la dimensión de la comunicación interpersonal a la dimensión de la comunicación social".

De una manera general, existen dos variedades de definición de este término.

La primera, a la que se aludió en el párrafo anterior, entiende a la comunicación como un proceso lineal.

La segunda ve en ella una negociación y un intercambio de sentido, donde mensajes, gente perteneciente a una cultura interactúan para que se produzca un sentido o entendimiento. Esta última visión corresponde a la semiótica, disciplina para la cual, en forma simplificada, la comunicación sería "la generación de significados en los mensajes, ya sea por parte del codificador o del decodificador".

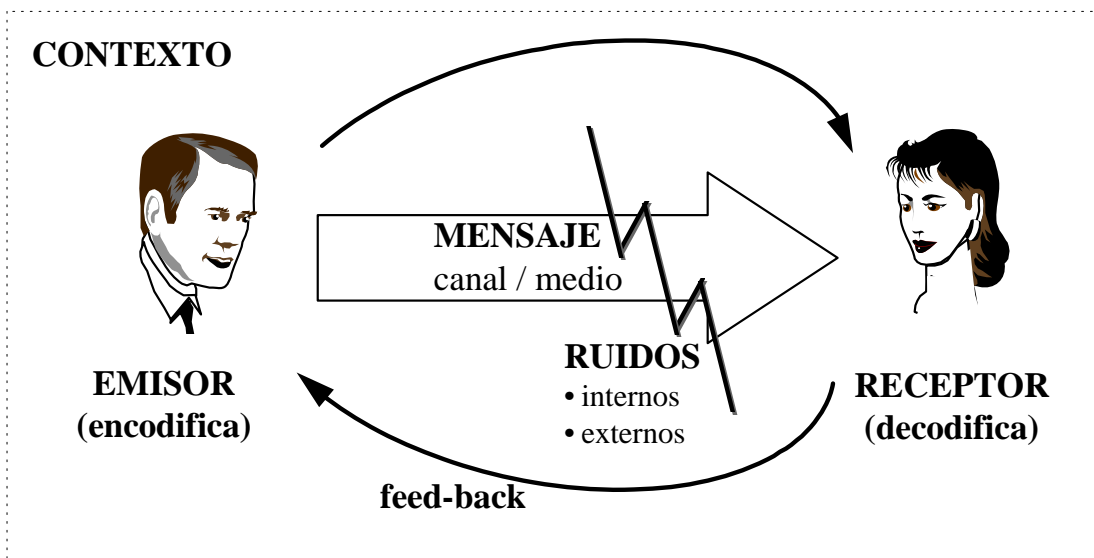
La primera variedad se propone averiguar las fases de la comunicación, de modo que se pueda estudiar adecuadamente cada una, la función que cumplen y el efecto que producen en el proceso general claramente deslindado. Harold Lasswell (1948) propone para ello este modelo: "**Quién dice qué en qué canal, a quién y qué efecto le produce?**"

La segunda versión es estructuralista porque pone el acento en los nexos entre elementos constitutivos necesarios para que se produzca un sentido: el texto, la gente que interpreta el texto y la conciencia de una "realidad externa" a la que se refieren tanto el texto como el que lo recibe. El sentido surge de la interacción entre esos componentes.

Es decir, que más allá del intercambio a través de las palabras ( **lo verbal** ), también nos comunicamos a través de gestos, entonaciones, posturas, signos, énfasis , etc. ( **lo no verbal o analógico** ).

- Cuando lo verbal coincide con lo no verbal la comunicación es clara, eficaz, y no se presta a malos entendidos.
- Cuando por lo contrario, lo verbal no coincide con lo analógico, la comunicación se presta a malos entendidos, problemas y a situaciones de conflicto.

Podemos representar el proceso de la comunicación a través del siguiente gráfico:



El **Emisor** es el que emite, expresa o envía el mensaje, para lo cual tratará de ser lo más claro, preciso y objetivo que le sea posible (*encodifica*) a fin de que lo que piensa sea expresado claramente por su mensaje.

Para enviar dicho **Mensaje** ("*recado transmitido entre dos o más personas*") el emisor se vale de **Canales** (el aire: mensaje hablado - micrófono - ó mensajes escritos: memos, notas u otros medios gráficos).

El **Receptor** es el que recibe el mensaje enviado por el emisor, para lo cual interpreta (es decir : *decodifica*) , pasa a sus propios códigos dicho mensaje.

Este **Proceso de Retroalimentación (feed-back)** entre Emisor - Receptor se da, siempre, dentro de un **Contexto** ( "*entorno lingüístico del cual depende el sentido y el valor de una palabra, frase o expresión*").

Dicho proceso no es estático, sino que, por el contrario, deberá ser continuo y dinámicamente fluido, para que la comunicación sea, en efecto, operativa y eficaz.

En la comunicación pueden presentarse **Ruidos** ("*interferencias comunicacionales*"). Dichos ruidos pueden ser : internos ó externos.

- **Internos** : es decir, personales, propios de cada uno de los que participan en ese proceso de comunicación.
- **Externos** propios del lugar, hábitat o ámbito dentro del cual se encuentran las personas que se están comunicando, ó sea : el **Contexto**.

La **Retroalimentación** ( o "feed-back" ) , es de vital importancia para que efectivamente exista una eficiente comunicación entre dos o mas interlocutores.

Visualizar la correcta recepción del mensaje ( por parte del Emisor ) implica:

- Mayor interacción, (clara y eficiente), entre los protagonistas del proceso de comunicación.
- Nueva y mayor información que surge entre los que se están comunicando, versus una modalidad autocrática, y por ende empobrecida, de transmisión.

## Los elementos integrantes del sistema comunicativo

La comunicación, como queda dicho, es una forma de interacción humana. En todo proceso de comunicación cabe distinguir dos polos básicos: un comunicador (fuente, emisor) y un perceptor (receptor, destinatario).

**Comunicador:** es toda persona o grupo de personas que intervienen directamente en la producción o elaboración del mensaje. A veces se distingue entre fuente, que es quien produce originariamente el mensaje, y emisor, para referirse a quien envía el mensaje. Todo comunicador es, por supuesto, un codificador, quien le da forma concreta al mensaje para que pueda ser transmitido. También puede designárselo como remitente o autor.

**Receptor-destinatario:** es la persona, o grupo de personas, que percibe sensorialmente los significantes del mensaje y los decodifica o descifra. Cuando se trata de un perceptor compuesto por un gran número de individuos hablamos de público o audiencia. A veces se distingue entre receptor y destinatario. También puede designárselo como lector o decodificador.

**Mensaje:** es lo que se transmite en el proceso de comunicación y consiste en combinaciones de unidades significativas, de acuerdo a ciertas reglas preestablecidas por y para el grupo de los comunicadores. A esas unidades básicas se les suele llamar signos.

**Lenguaje o código:** es un sistema de signos gobernado por reglas convenidas (explícita o implícitamente) entre los miembros de una cultura usuaria o comunidad lingüística. Todo sistema es un conjunto de reglas que generan unas series de posibilidades comunicativas. Todas nuestras actividades o productos sociales y culturales están codificados. El código en su forma más simple es el binario, en el cual el paradigma (conjunto de unidades de las que se puede elegir una para combinarla con otra y formar un sintagma) se limita a dos. Las computadoras utilizan el código binario.

**Codificación:** todo mensaje es el producto de un proceso de codificación, que es el trabajo a realizar por el comunicador. Consiste en convertir los conceptos o significados en un conjunto o serie de significantes agrupados de acuerdo a las reglas del código que se utilice. El proceso de codificación implica la elección y actualización de ciertas posibilidades comunicativas establecidas de antemano por el código. El proceso inverso realizado por el receptor o destinatario se denomina decodificación.

**Influencia o efecto:** muy estrechamente ligado al concepto y la función de la información se encuentra el efecto o influencia. Ya Aristóteles definía simplemente a la comunicación como el arte de convencer. Se entiende así que todo mensaje es al menos potencialmente un factor capaz de modificar a alguien en algún sentido, ya sea a nivel de opinión, de actitud o de comportamiento. El tema de los efectos trae una considerable carga; se lo ha empleado tradicionalmente y aún se lo emplea para denotar las supuestas consecuencias de los mensajes de los medios y su impacto sobre los individuos.

**Información:** desde que la llamada teoría matemática de la información surgiera en 1948, se puede considerar como informativo todo dato sensorial que sirva, una vez descifrado, para reducir de algún modo y en algún grado el nivel de incertidumbre o para reforzar el nivel de certidumbre ya existente. Fruto de esta concepción ha sido la posibilidad de medir matemáticamente la cantidad de información objetiva contenida en un mensaje. Sin embargo, la visión científico social de la información no puede detenerse simplemente en el recuento de los bytes. El estudio de la estructura informativa del mensaje debe ser acompañado por un estudio de los efectos de mismo en los receptores.



**Comunidad comunicativa:** para poder utilizarse con eficacia, el código o lenguaje debe ser el patrimonio común de un grupo humano. Presupone una especie de acuerdo o consenso colectivo. Sólo pueden participar en la práctica comunicativa aquellos miembros de la colectividad que hayan internalizado ese acuerdo o consenso comunicativo. La comunidad de habla puede entenderse como una especie de comunidad comunicativa, que consiste en un grupo de personas que comparten un lenguaje o una variedad lingüística. Es un concepto importante porque destaca que un lenguaje no existe sólo como un sistema abstracto, codificado en gramáticas y diccionarios, sino que forma parte de la vida cotidiana de los usuarios.

**Canal:** término de la teoría de la comunicación que designa los medios físicos (la materialidad, natural o artificial) que se emplean para transmitir una señal. Se entiende por señal a la forma física que se da al mensaje a fin de transmitirlo: el término no denota el contenido o sentido, sino únicamente la existencia o la forma física del mensaje. Resultan interesantes los esfuerzos constantes por medir y maximizar la capacidad de un canal dado a fin de difundir información.

**Medio/ medios:** en muchos trabajos el concepto medio es asimilado sin más al de canal. Resulta preferible, sobre todo para los estudiantes de comunicación social, efectuar una distinción a fin de explorar las ricas facetas que el estudio de los medios de comunicación ofrece, reduciendo la aplicación del término canal al ámbito de lo relacionado con el hardware y la ingeniería. En sentido amplio, se entiende por medio a toda agencia intermediaria que permite la comunicación. Más específicamente, un desarrollo tecnológico que extiende los canales, el alcance y la velocidad de la comunicación. Todo medio es capaz de transmitir códigos a través de un canal o de varios canales. McLuhan fue quien asoció al medio con las formas técnicas en que estos se concretan, y en ese sentido empleó la palabra en su famosa frase *El medio es el mensaje*. Con esta idea, pretendió decir que las consecuencias personales y sociales de un nuevo medio tecnológico resultan más significativas que los usos a los que realmente se los destina. Por ejemplo, la existencia de la televisión sería más significativa que el contenido de sus programas.

**Ruido:** en sentido general, cualquier dato sensorial que circula por el canal y que no ha sido seleccionado por el comunicador para formar parte del mensaje. No debe pensarse que ese elemento impuro se relacione solamente con el sentido auditivo. Técnicamente, se habla de ruidos visuales, táctiles, etc. Interferencia es otra denominación del mismo fenómeno. Los principales tipos de ruidos son:

Mecánico: Es el que se produce en el canal; por ejemplo, el efecto de estática en la radio, de la lluvia en la televisión.

Semántico: Es la interferencia del mensaje producida por una disonancia de sentido. En la mayor parte de los casos, es provocada por diferencias sociales o culturales entre el codificador y el decodificador. Ejemplo: una jerga profesional.

**Redundancia:** asegura las condiciones de transmisión de un mensaje contrarrestando el ruido. La redundancia puede ser entendida simplemente como repetición: un exceso que confiere a la comunicación un cierto coeficiente de seguridad. Ejemplo cotidiano: Por qué no se llama a la puerta menos de dos veces? Justamente para neutralizar el ruido ambiente y evitar la ambigüedad. Definición prolija: "Es la medida del excedente relativo de signos con relación al número mínimo que habría sido necesario para transmitir la misma cantidad de originalidad"

**Feedback:** término tomado de la cibernética, aunque hoy se asocia estrechamente con los modelos de comunicación y con la teoría de la comunicación. Se entiende por retroalimentación o respuesta (feedback) el proceso mediante el cual la reacción del

codificador ante el mensaje se transmite a su vez al codificador. El feedback viene a ser el recurso que tiene el emisor para saber cómo fue recibido el mensaje. Las situaciones de comunicación suelen clasificarse de acuerdo con las oportunidades de retroalimentación que ofrecen en unilaterales o recíprocas.

### ¿Que es un Cliente?

Analizaremos ahora a los **receptores** de nuestros mensajes, a los **clientes**:

**En realidad, un cliente es todo aquel a quien dirigimos el producto de nuestro trabajo, ya sea externo o interno a la empresa.**

Habitualmente se considera que un cliente es la persona externa a la empresa que utiliza un servicio o usa un producto de la misma.

Esta forma de ver también a los empleados de una empresa, en función de sus interrelaciones con nosotros, como clientes internos, es un concepto de gran importancia que se ha difundido en los últimos años.

Sin embargo, en este curso nos referiremos específicamente a la atención del cliente externo, aunque lo dicho es aplicable en gran medida, también a los clientes internos.

### Tipos de Clientes

¿Quién y cómo es nuestro cliente?

Hay diferentes tipos de clientes y es muy importante para un comerciante saber cuales son esos tipos de **clientes**, para luego saber como actuar frente a cada uno de ellos.

- ❖ Nuestros clientes: clientes cautivos
- ❖ Quienes no lo son: clientes potenciales
- ❖ Aquellos que han dejado de venir a mi negocio: clientes perdidos

Con respecto a nuestros clientes cautivos tenemos que estar atentos y observar los siguientes aspectos:

- Qué considera de valor como atributo en los productos que nos adquiere
- Con que grado de acierto le brindamos lo que ellos desean
- Escuchar a nuestros clientes para poder adaptar nuestro producto a sus necesidades.

### Nuestros clientes esperan:

1. Calidez, eficacia y preocupación por identificar y satisfacer sus expectativas y demandas.

2. Productos de alta calidad con un fuerte respaldo de servicio.
3. Flexibilidad en la aplicación de normas y autonomía para que el personal pueda tomar decisiones que afectan a sus intereses.
4. Resolución inmediata de sus problemas.
5. Estricto cumplimiento de las promesas que les formulamos.
6. Una fluida comunicación después de la entrega del producto.
7. Atención diferenciada.

### ¿Cuál es el precio de no hacerlo?

#### Del 100% de clientes insatisfechos:

- ✓ El 90% no se queja y deja de comprar y nunca sabremos porqué se fue, porqué nos abandonó o por quién nos sustituyó.
- ✓ El 6% no se queja y vuelve a comprar, son muy pocos.
- ✓ Solo el 4% se queja, son los que realmente nos dicen en qué estamos fallando, abramos los canales para que los clientes puedan decirnos que les molesta, y así corregir nuestros errores.

Son muchas las personas que se enteran de nuestros errores, malas actitudes, defectos, problemas en los productos o servicios.

### ¡¡¡¡ hagamos todo lo posible por evitarlo!!!, cómo?

Incrementando nuestra **calidad de comunicación** con los clientes siendo mejores, más cordiales, sabiendo más, resolviendo todo lo posible, respondiendo a todas las inquietudes, dejando de lado nuestros problemas personales en casa, destacando lo bueno, hablando siempre bien de los demás (entre los empleados, directivos, otros clientes, etc.) y siempre con calidez y poniendo lo mejor de nosotros. Pero antes debemos conocer a nuestros públicos o clientes para dirigir mejor nuestro mensaje.

#### Reglas de la comunicación eficaz

#### Aspectos a tener en cuenta para lograr un Proceso de Comunicación Eficaz

La responsabilidad por lograr una **Comunicación Eficaz** con sus clientes es un requisito indispensable para brindar Calidad de Servicio , posibilitando, así, la satisfacción y fidelización de los mismos

*Por eso mismo, es importante considerar las siguientes reglas.*

1° Regla

***LO VERDADERO NO ES LO QUE DICE QUIEN EMITE EL MENSAJE (A)  
SINO LO QUE ENTIENDE QUIEN LO RECIBE (B)***

- Por lo general, todo mensaje despierta en el receptor distintas emociones, prejuicios, sospechas, rechazos, etc., con los cuales "tiñe" el mensaje recibido y condiciona / deforma la respuesta que "despacha" a su emisor original.

2° Regla

***CUANDO B INTERPRETA MAL UN MENSAJE DE A EL RESPONSABLE ES  
, POR LO GENERAL, A .  
ES DECIR, LA RESPONSABILIDAD DE LA COMUNICACION ES  
FUNDAMENTALMENTE DEL EMISOR***

- Cuando usted comunica algo a sus clientes tiene que ocuparse de investigar si le han comprendido correctamente. Es decir , tiene que examinar debidamente para poder tener "feedback" (retorno, retroalimentación) de su mensaje emitido.
- Si omite ese "feedback", no puede responsabilizar al "receptor" de un comportamiento equivocado.

3° Regla

***NO ES POSIBLE LA NO - COMUNICACION***

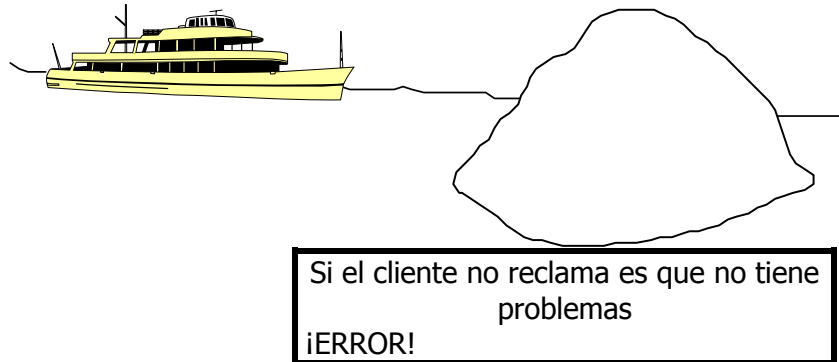
- Aunque usted no emita palabra alguna se está comunicando. Lo hace a través de sus gestos, su postura corporal, el énfasis que pone en sus palabras, etc..
- Lo mismo sucede con su interlocutor. Es muy importante tener en cuenta estos aspectos.

4° Regla

***TODO PROCESO DE COMUNICACION IMPLICA  
UN ASPECTO DE CONTENIDO Y  
UN ASPECTO DE RELACION,  
CONDICIONANDO ESTE AL PRIMERO***

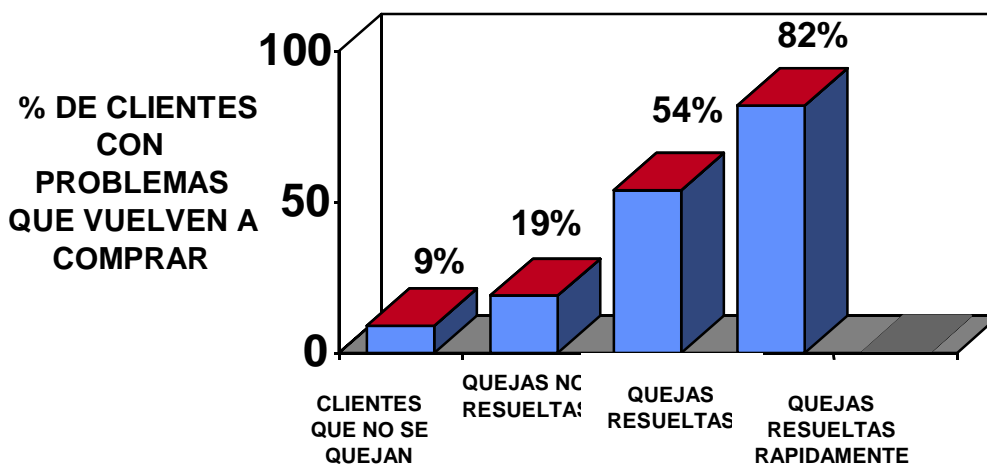
- Cada comunicación se desarrolla simultáneamente en dos niveles: *a nivel racional* (la argumentación objetiva) y *a nivel emocional* (se trata de las emociones, de la relación humana entre los interlocutores).
- *El aspecto emocional es el más importante de los dos.* Si no consigue crear una atmósfera armónica, no podrá comunicarse efectivamente.

## EL RECLAMO COMO OPORTUNIDAD FENOMENO ICEBERG



- El 96% de los clientes con problemas no son escuchados.
- Por cada queja recibida hay 26 clientes con problemas, 6 de ellos con problemas serios.
- Los clientes que manifiestan su queja son más propensos a volver a comprar en la misma compañía (independientemente del resultado de su queja).
- Las personas con problemas relatan, en promedio, a 9 / 10 personas su experiencia.
- El 13% de las personas con problemas relatan el incidente a 20 personas.

¿Cuántos clientes insatisfechos volverían a comprarnos?



## Características de las comunicaciones de la empresa.

Las comunicaciones de la empresa son diversas y deben estar diseñadas para crear en la mente del consumidor el interés y conocimiento sobre un producto / servicio y servir como apoyo a las demás actividades comerciales.

Es la mezcla de herramientas y medios de comunicación que impulsan la oferta comercial hacia el mercado, con objetivos en relación a mantener y/o modificar actitudes, aspectos cognoscitivos o afectivos del consumidor para transformarlo en nuestro cliente.

Existe la idea equivocada de entender las diferentes herramientas de marketing como elementos aislados de la comunicación comercial, pero en realidad se trata de actividades complementarias que se apoyan entre sí. Por ejemplo, la localización de por sí es un mensaje, que puede ayudar a consolidar una imagen de marca comercial. Muchas marcas de confección o ciertos servicios intentan alcanzar un posicionamiento a través de su instalación en los "shopping centers".

Debido a la segmentación de los mercados y a los cambios que se han generado en la conducta del comprador, hoy se propende por una comunicación integral y estratégica, en donde las diferentes actividades de marketing sean contempladas dentro de un plan que cubra todas las áreas en las que el consumidor pueda entrar en contacto directo con el producto o servicio.

### La Publicidad.

Dentro de las comunicaciones, uno de los principales elementos es la publicidad, que se compone de formas no personales de comunicación realizadas a través de los medios masivos. La publicidad es un fuerte apoyo a los esfuerzos de comercialización de un producto / servicio ya que puede controlarse lo que se va a transmitir, cuándo, dónde y saber a ciencia cierta cuánto se pagará por ello.

El propósito de la publicidad es atraer la atención de los consumidores –el mercado objetivo- e informarles, de manera persuasiva, sobre los beneficios, atractivo y ventajas de un producto o servicio. Los medios más utilizados para transmitir la publicidad son la prensa, la radio, la televisión, los carteles y el correo.

La publicidad siempre involucra dos problemas a resolver: el mensaje y la planificación de los medios.

Así, las decisiones relacionadas con la publicidad involucran el establecimiento de los objetivos de la campaña, la elaboración del mensaje, la selección de los medios y las decisiones respecto al presupuesto y los criterios de evaluación final o de medición del impacto.

El primer paso en la elaboración de un programa de publicidad consiste en  fijar los objetivos. Estos han de basarse en las decisiones anteriores acerca del mercado meta, el posicionamiento en el mercado que se desea alcanzar o mantener y la mezcla comercial que se haya diseñado. Se puede diferenciar en:

a - Publicidad Informativa: cuyo objetivo es informar al mercado, algo relacionado con un nuevo producto, un cambio de precios, crear una imagen de la empresa, etc.

b - Publicidad Persuasiva: el objetivo en éste caso, será alentar el cambio a la marca propia, modificar la percepción del cliente acerca de los atributos del producto, convencer al cliente para que compre inmediatamente, etc.

c - Publicidad Recordatoria: se trata aquí de hacer recordar algo al mercado, por ejemplo dónde se puede obtener el producto o servicio, mantener en sus mentes las características y beneficios de un producto, etc.

Se denomina "brief creativo" a los conceptos que la empresa analiza y discute con la agencia de publicidad y se refiere a todo lo concerniente al desarrollo creativo. Cómo será y a quién estará dirigido el mensaje de la comunicación.

Establece los requerimientos de la campaña y especifica los medios escogidos como canal de comunicación que se utilizarán.

A su vez, determina la audiencia objetivo; es decir el segmento hacia donde apunta la campaña publicitaria o actividad comunicacional, a fin de no desperdiciar tiempo y recursos en enviarles mensajes a quien no se interesa por nuestro producto / servicio. Determina el sexo, nivel socio-económico, características psicológicas de nuestro público objetivo, sus particularidades, etc.

Fija los objetivos publicitarios: cuáles son los puntos fundamentales que se desea comunicar. Por ejemplo: "generar mayor conocimiento de las variedades de la línea de productos xx en usuarios de nivel socio económico medio".

Define la propuesta a comunicar, que es la promesa que se le realiza a las personas objetivo de nuestra campaña, relacionado con el producto / servicio- y la justificación de la promesa, que puede tratarse de atributos propios del producto, innovaciones, desempeños de la empresa en el mercado, avales corporativos, etc.

Especifica la imagen de marca deseada: se trata de criterios que se desea posicionar en la mente del consumidor y en cómo deseamos que este vea el producto / servicio luego de realizada la acción

Por su parte, el "brief de medios" corresponde a la determinación de el medio de comunicación óptimo para el proyecto de comunicación.

Se resume allí la audiencia objetivo, determinando el segmento hacia donde apunta la campaña publicitaria o actividad comunicacional.

Se establece también el objetivo de marketing; detallando los logros que se desean alcanzar como consecuencia de la acción, desde la perspectiva del marketing.

Se sugieren los medios que se desea utilizar, especificando el mayor detalle posible. Por ejemplo canal de televisión, de aire, señales x y xx, banda horaria, frecuencia, etc.

En la etapa del presupuesto se especifican los montos que se está dispuesto a invertir para el logro de los objetivos.

### **Acciones de promoción de ventas.**

La promoción de ventas incluye todas las acciones que despiertan el interés o llaman la atención hacia un producto o servicio en el punto de venta o de consumo.

La promoción de ventas no es sustituto a los medios publicitarios sino un medio para alcanzar metas diferentes. Se deben utilizar en conjunto con mensajes publicitarios.

Ambas, la promoción de ventas y la publicidad cumplen las funciones básicas de atraer la atención, mantener el interés, estimular el deseo y guiar el comportamiento de compra hacia nuestro producto o servicio. Mientras la publicidad lo hace mediante mensajes canalizados por medios, la promoción de ventas lo hace a través de ofertas específicas realizadas a los comercios, consumidores o usuarios intermedios. Es importante recordar que las acciones de promoción son plenamente efectivas cuando reciben el apoyo de la publicidad.

Ejemplos de acciones de promoción de ventas y su relación con el mercado y problemas a resolver:

<b>Situación del mercado</b>	<b>Problema a resolver</b>	<b>Acción de promoción</b>
El consumo del producto es estable.	Conseguir que más personas adquieran el producto / servicio.	Ofertas de muestras. Pruebas gratis. Invitación de servicio.
Producto o servicio nuevo a presentar en el mercado.	Obtener que el comercio, distribuidores y consumidores prueben el producto.	<u>Comercio</u> : descuentos en efectivo, mercaderías gratis, muestras. <u>Consumidor</u> : ofertas de cupones.
Distribución comercial insuficiente.	Inducir a más comercios minoristas a adquirir el producto.	Descuentos en efectivo, mercaderías gratis, consignación.
Bajos niveles de venta, o pedidos pequeños.	Cantidad creciente o frecuencia creciente	Descuentos por cantidad, venta 3 x 2.
La competencia presenta un producto nuevo o promueve con fuerza sus ventas.	Responder a la acción competitiva en ciertas épocas del año, en ciertas áreas o segmentos.	Descuentos por etiqueta, cupones u ofertas de primas o "bonus".
Fuertes variaciones en las ventas.	Nivelar las ventas.	<u>Comercio</u> : descuentos por compra fuera de estación. <u>Consumidor</u> : premios, descuentos, cupones.
El producto / servicio no está diferenciado o es poco conocido.	Crear interés adicional para con el producto / servicio.	Loterías, apuestas, debates, personalidades.

Al igual que en la publicidad, las acciones de promoción deben ser planificadas determinando los objetivos, los métodos, presupuestando y estimando los costos y estableciendo mecanismos para evaluar el impacto de las actividades, procediendo a su control y eventual reformulación.

### Las relaciones públicas.

Las relaciones públicas son actividades de difusión realizadas a través de los medios, sin un formato publicitario y sin abonar por ellas, sino como resultado del manejo de las relaciones institucionales.



Las relaciones públicas pueden alcanzar un gran valor pues despiertan el interés de un público que desconfía de la publicidad pero puede sentirse atraído por una nota en donde se realizan comentarios sobre la empresa o sus productos.

Las conferencias de prensa, la asistencia a los programas radiales, la aparición en un suplemento sectorial, son de enorme valor desde que se encuentren planificadas y se tenga claro cuál es el mensaje y el propósito de la difusión institucional.

En muchas notas o entrevistas no queda claro el mensaje, la identidad de la empresa no se resguarda, no se dejan instrucciones precisas para el contacto ni cuáles pueden ser las ventajas o beneficios derivados del mismo.

Es muy comentado el caso de una empresa de ventas directas, en el formato de "club" cuyo principal directivo fue invitado a un almuerzo con una famosa conductora que insistió durante el programa en que dejara el teléfono de la firma. En las semanas siguientes recibió la empresa llamadas de interesados para asociarse en un número que triplicaba la cantidad de clientes actuales. La empresa se encontró desbordada por una demanda que no podía abastecer.

Este es un caso típico de acción no planificada en un medio que hubiera conllevado un gran crecimiento de las ventas.

### **Cómo comunicar a bajo costo?.**

Siempre es posible comunicar de manera eficiente y a bajo costo. La creatividad es la que genera el impacto y la que puede como resultado inducir la imagen de que su empresa es innovadora y que su producto / servicio tiene valor.

Recuerda cuando todo el mundo estaba preocupado por la caída de la estación orbital MIR? Las agencias de noticias internacionales reflejaban la preocupación en áreas de Oceanía y numerosos dirigentes de entidades ambientales expresaban su disconformidad por el procedimiento. Pues bien, una cadena de comidas rápidas mexicana desplegó una enorme bandera en el océano con la inscripción de que si la estación caía allí habría "tacos" gratis para toda la humanidad ese día. El evento era extremadamente improbable, sin embargo, la difusión de la ocurrencia por todos los canales de televisión a nivel mundial representó un logro publicitario por el que hubieran debido desembolsarse decenas de millones de dólares. Eso es creatividad y una invitación a consumir "tacos".

Pequeñas notas de agradecimiento por la preferencia acompañando las facturas de compra, "displays" elegantes con folletos de la empresa en lugares que acostumbran visitar sus clientes y aquellos que aún no lo son, la utilización inteligente de los periódicos sectoriales pueden obrar milagros.

Si desea seducir a sus clientes e invitarlos a regresar ofrézcales una tarjeta de descuento o premiación, por cada tres veces que acudan a su restaurante obséquelos con un vino gratis. Pero el vino debe ser bueno, la atención cálida, la oferta conveniente y el menú apetitoso. Su restaurante trabaja poco los días miércoles y jueves por la noche? Invite a conjuntos de música local y realice cenas especiales.

**La consistencia de la política de comunicaciones con las demás variables de la mezcla comercial.**

En teoría de la comunicación humana se sostiene: "no es posible no comunicar". Aún una persona en silencio, inmóvil, con los ojos cerrados, está comunicando. No dar respuesta a una pregunta es comunicar.

Al definir un producto en cuanto a sus características funcionales y utilidad de uso, la empresa está comunicando. Al establecer el nivel de calidad de un proceso, un servicio o un producto final, la empresa comunica. Al realizar el contacto directo con los clientes a través de un "formato" de negocio y al localizarlo en un determinado sector, la empresa comunica. Al fijar los precios en un determinado nivel la empresa comunica. Además de todo lo anterior, que en muchos casos no es un dato objetivo para los empresarios; la empresa realiza publicidad, promociones de venta y relaciones públicas.

Por tanto, todos los elementos de la mezcla comercial comunican. La política de comunicaciones debe centrarse entonces en "armonizar" todos estos "sonidos" configurando una melodía. Una melodía que constituya un "hit" musical, fácil de recordar y tararear.

Si usted vende artesanías –por caso cerámicas pintadas a mano- y se instala en un local con profusión de plástico, neón, de estilo modernista, con un cartel luminoso muy atrayente que dice "blow up" –que dice mucho a unos pocos admiradores de Fellini, pero a nadie más- y "complementa" las cerámicas con productos de loza pintados mediante serigrafía industrial. Usted no firma las piezas porque lo considera un gesto vanidoso. Usted está haciendo "ruido" en sus comunicaciones. Su mensaje resultará inarmónico.

Lo artesanal no se compadece con lo moderno ni con los procesos industriales. Cómo justificar el precio que corresponde a un objeto en el que se han invertido numerosas horas de trabajo artístico con el menor resultante de un trabajo en serie?

Mejor invitar a compartir el punto de venta a otros artistas locales, pintores, elaboradores de textiles artesanales, dar al punto de venta una ambientación de estilo y colocar en el cartel su apodo y apellido, con el que firmará las obras –"Manucho" Jiménez-.

Mucho mejor si diseña un empaque de madera tallada para colocar las "obras", que pueden ser apreciadas como regalo de bodas –caros-. Perfecto si se presenta en exposiciones en la Capital Federal y logra que todos los periódicos y radios locales lo entrevisten. Mejor todavía si tiene una página en internet donde presenta sus trabajos. Sus clientes no comprarán solamente un trabajo artesanal sino una "obra de arte" con reconocimiento internacional. Trate de aplicar estos conceptos a su empresa y escuche los "ruidos del silencio" con los que se comunica.