

UNA NUEVA REALIDAD

Marketing en tiempos difíciles



CONCEJALÍA DE
EMPLEO, DESARROLLO
Y TECNOLOGÍA

ciees

CENTRO DE INICIATIVAS,
EMPLEO Y EMPRESAS
DE SEGOVIA

<u>PRESENTACIÓN</u>	8
SIMBOLOGÍA UTILIZADA	8
<u>1-. INTRODUCCIÓN</u>	9
EL ENTORNO ACTUAL	9
CONSECUENCIAS DE LA CRISIS	10
ES MOMENTO DE OPORTUNIDADES	10
CINCO SUGERENCIAS PARA LA CRISIS	11
5 COSAS QUE NO DEBEMOS HACER EN TIEMPOS DE CRISIS	12
<u>2-. MARKETING INTELIGENTE: EL MARKETING CREATIVO</u>	16
PERO... ¿QUÉ ES REALMENTE EL MARKETING?	18
EL MARKETING INTELIGENTE	18
<u>LA CLIENTEFILIA</u>	20
¿QUÉ ES UNA EMPRESA ORIENTADA AL CLIENTE (OC)?	20
EL CLIENTE COMO ÚNICO JUEZ	21
EL MODELO DE LAS 11 CES	22
TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA SIRVEN AL CLIENTE.	23
LA ORGANIZACIÓN DEBE PONER LOS MEDIOS Y ESTABLECER LOS PROCESOS ADECUADOS.	24
CONOCER AL CLIENTE PARA ADAPTARNOS CON RAPIDEZ A LOS CAMBIOS.	24
<u>EL CONCEPTO DE LA CREATIVIDAD</u>	26
¿QUÉ ES IMAGINAR?	26
¿QUÉ ES LA CREATIVIDAD?	26
¿QUÉ ES INNOVAR?	26
CREATIVIDAD (IMAGINAR – CREAR – INNOVAR)	27
ETAPAS DEL PROCESO “CREATIVO”	28
5 FACTORES CLAVE PARA IMPLANTAR LA CREATIVIDAD EN SU EMPRESA	28
7 EJERCICIOS DE GIMNASIA CREATIVA	29
CASOS DE ÉXITO APLICADOS A LA EMPRESA	29
<i>EL CIRCO DEL SOL</i>	29
<u>LA ATMÓSFERA VITAL</u>	31

COMPOSICIÓN DE LA ATMÓSFERA VITAL	32
MARKETING EXPERIENCIAL	33
IMPLANTACIÓN DEL MARKETING EXPERIENCIAL	34
MARKETING RELACIONAL	35
MARKETING ONE TO ONE	36
IMPLANTACIÓN DEL MARKETING ONE-TO-ONE	37
3-. OBSERVAR: ¿DÓNDE ESTAMOS?	40
ANALICE CON DETENIMIENTO SU EMPRESA Y OBSERVE EL ENTORNO QUE LE RODEA.	40
NUESTRA PROPIA EMPRESA	41
EL ENTORNO	43
EL MICROENTORNO	43
EL MACROENTORNO DE LA EMPRESA	43
EL MERCADO Y NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO	46
LA MICROSEGMENTACION	46
ANÁLISIS DAFO	48
LA VENTAJA COMPETITIVA	50
4-. APUNTAR: ¿A DÓNDE VAMOS?	54
DIFERENCIACIÓN	54
PASOS PARA DIFERENCIARNOS	55
DIFERENCIARSE MEDIANTE LA BÚSQUEDA DEL OCÉANO AZUL	55
OBJETIVO: LA MENTE DEL CLIENTE (POSICIONAMIENTO)	56
PERCEPCIÓN ES REALIDAD	56
NUEVAS OPCIONES	58
REINVENTAR LOS MODELOS DE NEGOCIO	59
ALGUNOS EJEMPLOS	59
<i>LA ÓPERA DE NUEVA YORK</i>	59
<i>IPOD E ITUNES</i>	59
COMBINAR EL ANTAGONISMO	60
EL “LOW COST” Y LOS SERVICIOS “PREMIUM”	60
EL “LOW COST”	60
ALGUNOS EJEMPLOS	60

COMPañÍAS AÉREAS DE BAJO COSTE	60
LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN	61
LOS SERVICIOS PREMIUM	62
LA NUEVA ERA DEL SERVICIO AL CLIENTE	63
AUTOMATIZACIÓN	63
HUMANIZACIÓN	64
<u>AUMENTAR LA FLEXIBILIDAD Y OPTIMIZAR LOS PROCESOS</u>	65
EL OUTSOURCING	65
FACTORES DE ÉXITO	66
<u>LA COMPETENCIA COOPERATIVA</u>	67
BUSCAR LA SINERGIA	67
COOPETIR	67
COMARKETING	68
ALGUNOS EJEMPLOS	68
<i>AFFINITY PETCARE Y DISNEY PARA PROMOCIONAR LA PELÍCULA BOLT</i>	68
<i>TELEPIZZA Y COCA COLA</i>	68
<u>LA ECONOMÍA DEL TALENTO</u>	69
¿QUÉ ES EL TALENTO?	69
LA ESENCIA DEL TALENTO	70
EL TALANTE DE LA EMPRESA	70
<u>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</u>	72
CLAVES DE LA RSC	73
<u>5-. LANZAR: ¿CÓMO LLEGAR?</u>	77
RECOGER (CAPTACIÓN DE CLIENTES)	77
ORGANIZAR (CARTERIZACIÓN DE CLIENTES)	77
MANTENER. (RETENER Y FIDELIZAR)	77
<u>ACCIONES CREATIVAS</u>	79
LAS ACCIONES MULTIFORMATO: EL MARKETING 2.0	80
OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN	82

<u>PUBLICITY</u>	83
<u>STREET MARKETING</u>	84
<u>LOS MEDIOS SOCIALES</u>	85
<u>MARKETING DE EVENTOS</u>	87
<u>BUZZ MARKETING O EL BOCA A BOCA</u>	88
<u>ASPECTOS CLAVE</u>	89
<u>MARKETING VIRAL</u>	91
<u>AMBIENT MARKETING:</u>	92
<u>AMBUSH O PATROCINIO BLANCO</u>	92
<u>PARA CONCLUIR</u>	98
<u>MÁS INFORMACIÓN</u>	98

En los últimos años, el Ayuntamiento de la capital consciente del valor y riqueza que aportan las empresas y las personas con iniciativa emprendedora a ciudad, definió una estrategia integral encaminada al fomento y apoyo de LAS EMPRESAS SEGOVIANAS. Desde la Concejalía de Empleo, Desarrollo y Tecnología ya se han dado pasos muy destacados en este sentido. La disposición de viveros destinados a empresas de reciente creación, las Subvenciones Segovia Emprende o la formación específica para el sector empresarial, son algunos de los ejemplos más recientes.

Nuestro objetivo es permanecer al lado de las personas que dirigen su vida profesional hacia el autoempleo. Desde los primeros pasos en los que se madura y nace una idea de negocio, pasando por los arriesgados años de hacerse un hueco en el mercado, para llegar a un periodo en el que el horizonte es la consolidación.

La presente guía on line **“Una nueva realidad. Marketing en tiempos de crisis”** es un ejemplo más de este apoyo institucional que ahonda en la idea de crecimiento e innovación continua. Se trata de un manual dirigido a las empresas de Segovia que, independientemente de su actividad o tamaño, les proporcionará pautas y herramientas para incorporar la creatividad en su día a día y aprovechar la más mínima oportunidad para avanzar. Una guía que se centra en el término Plan de Marketing Inteligente con el objetivo de aprovechar y potenciar las posibilidades comerciales de cada negocio.

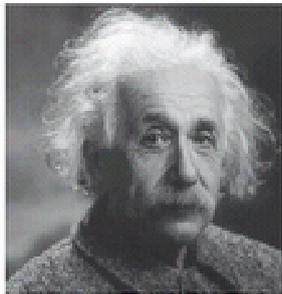
A través de una maquetación atractiva para que la lectura sea sencilla y operativa, en un lenguaje accesible y de fácil comprensión se describen pautas, sugerencias y consejos prácticos para adaptarnos a la situación actual y afianzar nuestro negocio.

En un momento como el actual donde la coyuntura económica es proclive al pesimismo no debemos permitir que la desconfianza nos impida avanzar. Ya Albert Einstein señaló que “La creatividad nace de la angustia, como el día de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias”.

Nuestra visión del futuro de Segovia pasa por construir una ciudad innovadora, creativa, basada en la sociedad del conocimiento, con empuje y con ideas para continuar creciendo. Este marco no es posible sin el valor de aquellas personas que cuentan con un espíritu creador y emprendedor, que un día decidieron poner en marcha su idea de negocio, SU EMPRESA.

Pedro Arahuetes García

Alcalde de Segovia

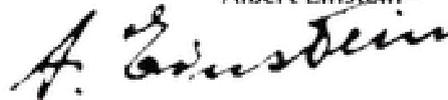


No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo". La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias.

Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar "superado". Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El problema de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia.

Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla.

Albert Einstein



PRESENTACIÓN

El objetivo de este manual es poner a disposición de las empresas de Segovia, independientemente de su actividad o tamaño, una guía práctica para la elaboración de un Plan de Marketing Inteligente (PMI). Con el objetivo de aprovechar y potenciar las posibilidades comerciales de cada negocio.

No se trata de un compendio de consejos teóricos, hablamos de una metodología de trabajo probada con éxito en multitud de pequeñas y medianas empresas.

En algunas ocasiones hablamos de términos ya conocidos que hemos tratado de simplificar al máximo para facilitar su uso, en otras, exponemos nuevas opciones y posibilidades a disposición de cualquier negocio que sea capaz de:

- Pararse a pensar y planificar
- Incorporar la creatividad y la innovación a su día a día.
- Aprovechar las más mínima oportunidad

Simbología utilizada

Para conseguir que la lectura sea sencilla y operativa se incorporan una serie de símbolos en el documento:

- ① Ideas importantes. Resumen de las ideas más importantes de cada apartado.
- ☐ Notas prácticas para la reflexión y consejos útiles.
- 🏆 Casos de éxito
- 📄 Plantilla para desarrollar. Adapte cada punto a su empresa para desarrollar un Plan de Marketing Inteligente (PMI).

1-. INTRODUCCIÓN

EL ENTORNO ACTUAL

El fantasma de la crisis económica pasó de ser un augurio a convertirse en una realidad que ha hecho temblar los cimientos del sistema resquebrajándolos en muchos casos. Los datos no son alentadores y se desconoce con seguridad la duración de la actual crisis.

Tras dos trimestres consecutivos de crecimiento negativo se confirmó la entrada en recesión de nuestra economía, algo que no ocurría desde hace 16 años. En concreto, la última vez que la economía española entró en recesión fue en el primer trimestre de 1993, cuando el PIB se contrajo un 1,1% en tasa intertrimestral, después de haber caído un 0,4% en el cuarto trimestre de 1992.

Esta entrada en recesión hace aflorar los interrogantes sobre el tiempo que va a durar. Aunque el sentir general apunta a que la caída de la economía española persistirá a lo largo del año.

No vamos a entrar en detalle sobre lo que ha originado la actual coyuntura, ya se ha escrito mucho sobre ello, y nos centraremos en buscar soluciones que nos permitan adaptarnos a la nueva situación.

Teniendo en cuenta que nos enfrentamos a una crisis de liquidez con el estallido de la burbuja inmobiliaria, a un aumento de las materias primas y a un elevado endeudamiento externo.

La explosión de de la burbuja inmobiliaria y desencadenó un conjunto de acontecimientos (crisis financiera, crisis inmobiliaria, salen a la luz fraudes, la bolsa se precipita en caída libre...) que han culminado con la actual situación en la que reina el pesimismo y la desconfianza. Además de existir en el ambiente un miedo terrible a lo que pueda ocurrir en el futuro y al tiempo que vaya a durar la situación.

Una burbuja es un **fenómeno especulativo que se produce cuando los precios de un bien se disparan y suben prolongadamente** por encima de un nivel teóricamente justificable. Para acabar estallando de forma vertiginosa, lo que hace que los precios vuelven a su nivel natural de forma brusca.

Burbujas ha habido muchas a lo largo de la historia, la primera documentada fue en 1638 la denominada crisis de los tulipanes, pasando por el crack de 1929 o la crisis de las puntocom.

La mayoría de ellas se originan por la imperfección del ser humano que llevado por una codicia excesiva y al amparo de una situación de bonanza incurre en riesgos no calculados y en una visión cortoplacista que no la hace ver más allá de sus narices, ni pensar que esa situación anormal puede acabarse. Cuando todo estalla, lo que antes era optimismo desenfrenado se torna en miedo lo que le hace reaccionar de forma

equivocada ante la nueva situación, impidiéndole ver las oportunidades que le ofrece el entorno.

CONSECUENCIAS DE LA CRISIS

A pesar de que existen multitud de oportunidades que debemos identificar y explotar, es importante que seamos conscientes de una serie de consecuencias que se derivan de la actual situación.

Normalmente en una situación de crisis se producen los siguientes efectos:

1. Disminuye el dinero que circula por el mercado por lo que se reduce el consumo, lo que implica una disminución de las ventas por parte de las empresas. En nuestra situación el crecimiento que estaba sustentado en la demanda interna (consumo) se ha parado influenciado por la explosión de la burbuja inmobiliaria y la crisis financiera.
2. Aumenta el número de impagados tanto en los negocios B2B, entre empresas, como en los B2C, dirigido al consumidor final.
3. La crisis del sistema financiero ha dificultado el acceso al crédito lo que supone verdaderos problemas para muchas empresas que ven como aumentan sus impagados y no pueden acceder al crédito para continuar produciendo.
4. Todas las razones expuestas con anterioridad suponen una disminución de la liquidez por parte de las empresas.
5. Aumento de la competencia, la disminución del consumo hace que la competencia se torne más agresiva para captar lo que queda de un mercado contraído, además el aumento del desempleo puede originar que muchos parados consideren la posibilidad de establecerse por cuenta propia.
6. Sensación de miedo, se produce una crisis de confianza influenciada por el entorno que normalmente agrava las consecuencias de la situación.

Por tanto es fundamental establecer las medidas adecuadas para paliar los efectos de la situación...cuanto antes. Tenga en cuenta que ya deberían estar tomadas.

ES MOMENTO DE OPORTUNIDADES

Si buscamos en el diccionario de la Real Academia Española la primera acepción del significado de la palabra crisis, encontramos lo siguiente: "Cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el paciente."

Si acudimos a la procedencia del vocablo, crisis proviene del griego krisis y este del verbo krinein que significa separar o decidir. De allí también el término crítica que se define como examen y juicio de alguien o algo.

Por tanto y en función de lo anterior las crisis suponen un cambio para las empresas, positivo o negativo, que siempre debe invitar al análisis y a la reflexión.

La historia nos dice que muchas empresas salieron muy reforzadas en épocas de recesión. Que es posible encontrar oportunidades de negocio en estos tiempos revueltos y que aquellas corporaciones que hayan sido gestionadas de forma correcta no tendrán problemas para superar esta época de incertidumbre.

CINCO SUGERENCIAS PARA LA CRISIS

He leído muchos artículos referentes a como salir airosos de estos tiempos de desaceleración económica y personalmente creo que no existen soluciones mágicas o distintas para la crisis. **La gestión de empresas en tiempos de bonanza, en los aspectos que voy a comentar, debe ser la misma que en tiempos de crisis.**

Parto de la base que las **soluciones empresariales a las épocas de crisis se deben adoptar de forma proactiva, es en tiempos de crecimiento cuando debemos tomar las decisiones adecuadas en previsión de que puedan venir las vacas flacas.** Mantener la austeridad en los buenos tiempos fortalece y acelera el desarrollo de los negocios, además de evitar los ajustes drásticos en tiempos críticos.

Por tanto mis consejos para estos tiempos de tormenta son similares a los de los días soleados:

Mantener o aumentar los ingresos y controlar los gastos.

Eliminar todos aquellos gastos que no generan un retorno de lo invertido. En este aspecto desgraciadamente uno de las primeras partidas que se reducen o eliminan es la de marketing. ERROR. Para aumentar las ventas existen dos opciones; captar nuevos clientes o conseguir que nos compren más nuestros clientes actuales. ¿Cómo lo va a lograr si elimina el camino que nos lleva hacia ellos?

Es vital que observemos las nuevas tendencias que marca el mercado escuchando la voz de los Clientes.

Flexibilidad

Es fundamental la capacidad de adaptación a los cambios. Las estructuras sencillas y dinámicas capaces de optimizar cada acción buscando siempre la máxima rentabilidad. Por tanto analice con detenimiento todos procesos de su empresa para ver si realmente están aportando valor a la organización. En caso negativo, no lo dude... elimínelos.

Creatividad

Busque soluciones creativas a los problemas, no renuncie a nada que pueda ser necesario para su negocio sólo porque carece de los medios adecuados. Hágalo de manera distinta. Por ejemplo para obtener determinados servicios puede realizar trueques con otras empresas.

Constancia

Todos los tiempos son buenos para aquellos que quieren trabajar. Todo objetivo requiere un esfuerzo y una dedicación vital para alcanzar el premio esperado, todavía

más en tiempos de incertidumbre. La confianza ciega en nuestras posibilidades nos servirá para reponernos en los malos momentos y continuar el camino.

Conocimiento

En estos tiempos es esencial continuar aprendiendo de todo aquello que nos rodea, e invertir de forma decidida en conocimiento para analizar, planificar, ejecutar y controlar con mayor eficacia.

Facilitar la Información y formación que permita tomar las decisiones adecuadas en el día a día de nuestra empresa. De esta forma lograremos crear negocios sólidos que sobrevivan a los tiempos de incertidumbre.

Tenga presente que estamos en la era del Conocimiento, la era del talento por lo que es hora de poner en valor lo que uno sabe, quiere y puede hacer. Talente es el conjunto de capacidades de una persona potenciadas en un contexto adecuado. Pero para desarrollarlo en la empresa se deben crear los procesos adecuados para que crezca, se desarrolle y aporte valor a la organización.

5 COSAS QUE NO DEBEMOS HACER EN TIEMPOS DE CRISIS

Antes de entrar en materia existen cinco errores que se suelen cometer en esta situación y que debemos tratar de evitar a toda costa, si deseamos asegurar el futuro de nuestro negocio.

12

Eliminar el presupuesto de Marketing

En estas situaciones una de las primeras partidas de las que algunas empresas suelen prescindir es de su inversión en marketing y comercialización. Le planteo dos cuestiones:

- Si piensa que no es necesaria. ¿Por qué antes si que invertía?
- Si muchas empresas renuncian a ello, aquellas que sigan apostando tendrán mucho más fácil obtener una situación de privilegio en el mercado.

Lo que ocurre es que debemos apostar ahora y siempre por un marketing inteligente y focalizado en nuestro público objetivo. A que usted no mataría una mosca con un cañón ni dispararía un arma con los ojos cerrados, pues con el marketing ocurre lo mismo.

Tener una visión a corto plazo

No se convierta en un bombero que cada día apaga los fuegos que van surgiendo. Elabore una estrategia y recuerde que ese cortoplacismo, entre otras cosas, ha sido el que probablemente le ha llevado a usted a esta situación.

Lo que sí que está claro es que ha sido una de las razones que han llevado a la economía a este escenario de crisis. Esa búsqueda enfermiza del beneficio a corto sin pensar, como por desgracia se ha demostrado, en todos los problemas que ello podía acarrear.

Adecue sus objetivos a la nueva situación

Establezca unas metas alcanzables, coherentes con la nueva coyuntura. El hecho de mantener unos objetivos de negocio que con la coyuntura anterior eran factibles, hará que cunda el desánimo entre sus colaboradores.

Trasmita equilibrio, seguridad y control de la situación, aumentará la confianza de sus trabajadores en el negocio. Recuerde que son fundamentales para salir de la crisis.

Eliminar la formación y renunciar a la información.

Como decía Lao Tse, ya en el siglo VI A.C: “En días de permanente cambio como los de hoy el mañana será para los que sigan aprendiendo.

Aquellos que ya aprendieron están preparados para un mundo que ya no existe.”

La formación sigue siendo fundamental para sortear los obstáculos que el entorno actual nos plantea, proporcione a sus trabajadores las herramientas adecuadas para hacerlo.

Evite, de la misma manera, meterse en su burbuja y aislarse del mundo. Manténgase informado de lo que ocurre y esté atento a las oportunidades que plantee el mercado... porque existen.

No se deje llevar

Evite la resignación y no piense que es lo que hay, recuerde que mal de muchos consuelo de tontos.

Hágase cargo de la nueva situación y tome muchas de las decisiones que con seguridad debería de haber tomado antes. Escuche a sus colaboradores y pónganse manos a la obra.

① IDEAS IMPORTANTES

- **La gestión de empresas en tiempos de bonanza debe ser la misma que en tiempos de crisis.**
- **No existe la gestión en tiempos de crisis, sólo existe la buena gestión o la mala gestión.**
- **Las soluciones empresariales a las épocas de crisis se deben adoptar de forma proactiva, es en tiempos de crecimiento cuando debemos tomar las decisiones adecuadas en previsión de que puedan venir las vacas flacas.**
- **Existen cinco errores que se suelen cometer en esta situación y que debemos tratar de evitar a toda costa, si deseamos asegurar el futuro de nuestro negocio.**
 - **Eliminar el presupuesto de Marketing**
 - **Tener una visión a corto plazo**
 - **Adecue sus objetivos a la nueva situación**
 - **Eliminar la formación y renunciar a la información.**
 - **No se deje llevar**

📅 CUADERNO DE NOTAS

Empty space for notes.

2-. MARKETING INTELIGENTE: EL MARKETING CREATIVO

Como he comentado anteriormente **no creo que exista un marketing en tiempos de crisis, existe el marketing bien hecho y el mal realizado**. Sí que es verdad que a la hora de planificar las acciones dependerá del presupuesto de la empresa que sean unas u otras, pero toda la metodología previa debería ser la misma.

En definitiva las empresas grandes podrán apostar por acciones más espectaculares y costosas que las pymes, las cuales optarán por tácticas más creativas para solucionar el problema presupuestario y alcanzar sus objetivos de negocio.

Muchas empresas poseen productos excepcionales que no son capaces de vender, esto es un hecho al que se enfrentan multitud de negocios. De nada sirve ser los mejores si nuestros posibles Clientes no saben que lo somos.

A raíz de esto les contaré un curioso experimento **que realizó The Washington Post**, el 12 de Enero de 2007. El periódico ubicó **en el metro de Nueva York a uno de los mejores violinistas del mundo, Joshua Bell**. (La entrada a sus conciertos ronda los 100€).

En el metro, Bell interpretó con su violín piezas magistrales de Bach y Schubert, que **poca gente se detuvo a escuchar**. Sólo unos pocos se pararon, apreciando el gran talento del músico y dejando algunos centavos.

Probablemente la gente no se detuvo a escuchar debido a la prisa del momento (7:51). Pero personalmente extraigo otra conclusión adicional:

❶ No es suficiente poseer un buen producto para tener éxito. Es preciso ofrecérselo al cliente de la manera adecuada. Adaptándolo a sus necesidades, en las condiciones deseadas, y en el momento y lugar indicados.

Desgraciadamente no vale con ser buenos, además, nuestros clientes tienen que saber que lo somos. Para ello debemos rodear al producto de una “atmósfera vital” que le permita ser percibido de forma positiva por su público objetivo.

En un negocio es bueno plantearnos las siguientes cuestiones:

- **¿Qué creemos que somos?**
- **¿Qué es lo que realmente somos?**
- **¿Qué piensan nuestros clientes que somos?**

Es el marketing el encargado de proporcionarle esa “atmósfera vital” a nuestros productos, negocios... para que resulten atractivos a ojos de los consumidores

aportándoles valor. Y recuerden que como dice el dicho: “Es de necios confundir valor con precio”.

PERO... ¿QUÉ ES REALMENTE EL MARKETING?

Según Philip Kotler el marketing *es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, ofreciendo e intercambiando con valor para otros.*

En mi opinión Marketing es:

① Un conjunto de procesos y acciones que determinarán la percepción que tenga el individuo de una empresa, institución, producto... y posibilitarán el intercambio de valor entre dos partes.

Por tanto es la ruta que nos lleva hacia el Cliente, ya sea externo o interno (los trabajadores de la empresa). La ruta se sustenta en identificar las necesidades y deseos de las partes ajustadas a un presupuesto limitado que no tiene por que ser monetario.

El Cliente es cualquier individuo al que hay que satisfacer y con el que se produce una relación de intercambio. Es el centro sobre el que debe girar la maquinaria de cualquier empresa.

El marketing debe responder a varias preguntas:

¿Dónde estamos? – Análisis de la situación

¿A dónde vamos? – Estrategias y objetivos

¿Cómo llegar? – Acciones que nos permitan alcanzar los objetivos predefinidos.

18

EL MARKETING INTELIGENTE

El Marketing Inteligente consiste en optimizar al máximo los procesos que se realizan con idea de alcanzar los objetivos de negocio planteados, para ello es fundamental analizar, planificar, ejecutar, medir y retroalimentar de nuevo el proceso.

Se fundamenta en varios aspectos esenciales:

- **La Clientefilia** o la orientación decidida de toda la empresa hacia el cliente.
- **La Creatividad** (Acrónimo que aglutina todas las fases del proceso innovador – **Imaginación, creatividad e innovación** – orientado a la pequeña empresa) es la predisposición de la Pyme a llevar la creatividad a la acción y concretarla en productos innovadores que proporcionen valor al mercado.
- **La Microsegmentación:** La función del marketing se ha modificado y los factores de éxito radican en identificar los distintos

perfiles de consumidores y ofrecerles soluciones adaptadas a sus necesidades, deseos y demandas, Soluciones adaptadas a cada colectivo, por lo que será fundamental conocer al máximo los grupos de referencia y enfocar nuestras acciones hacia ellos.

- **La Atmósfera Vital:** La estrategia de Marketing debe ir encaminada a la creación de una atmósfera que envuelva y conforte al Cliente. Buscando un marketing holístico que impregne toda la empresa, con el objetivo de posicionar la compañía o sus productos en la mente de su público objetivo.

Sustentado en estos conceptos nace el MARKETING CREATIVO, un Marketing Inteligente de bajo presupuesto adaptado a la PYME y perfecto para afrontar la actual coyuntura económica.

① El MARKETING CREATIVO (MKCC) nos permitirá transitar la ruta que nos lleva hacia el cliente, identificando sus necesidades - deseos y ofreciéndole productos que le aporten valor. Consiguiendo alcanzar, de esta forma, los objetivos establecidos en el negocio.

Esta metodología de Marketing utiliza caminos alternativos para llegar a la meta, estando estructurado **en seis fases o “estaciones”**:

1. **OBSERVAR (Análisis de la situación).**
2. **APUNTAR (Elaboración de estrategias y definición de objetivos).**
3. **LANZAR (Desarrollo de acciones que nos permitan alcanzar los objetivos)**
4. **MEDIR Y RETROALIMENTAR**

Con el Marketing Creactivo contamos con una metodología **para que nuestros negocios consigan Clientes satisfechos y en consecuencia beneficios empresariales. Una metodología adaptada a la pequeña empresa que mezcla la creatividad, la orientación al cliente y el presupuesto ajustado.** Pues como dijo Peter Drucker, el gran Gurú Austriaco de la gestión de empresas: “En una empresa hay dos, sólo dos, funciones básicas el Marketing y la Innovación.”

LA CLIENTEFILIA

Recuerdo siempre la película de los hermanos Marx, una Noche en Casablanca, en la que Groucho es contratado para dirigir un hotel cuyos gerentes anteriores fueron asesinados. La historia se desarrolla en Casablanca durante la Segunda Guerra Mundial y en una escena del film, al tomar posesión de su cargo, arenga a los empleados de un restaurante con estas palabras:

“Si el cliente desea que le subamos los huevos cocidos en 15 minutos, se los subiremos en ¡10 minutos! Si los quiere en 10 minutos, los subiremos ¡en 3 minutos! Si los quiere para dentro de 3 minutos, ¡los tendrá en 1 minuto! y si los quiere en 1 minuto, ¡Le subiremos la gallina!”

① **Esta disparatada frase ilustra una filosofía de empresa en la cual el Cliente es el punto de partida sobre el cual rotará toda la maquinaria del negocio. Una forma innegociable de entender la empresa con una orientación claramente dirigida hacia el Cliente.**

Comentaba Levitt en su famoso artículo de la revista Harvard Business Review, la miopía del Marketing, en 1960: “La organización debe aprender a pensar en si misma no como productora de bienes o servicios, sino como compradora de clientes...”

20

Como he comentado a lo largo de estas reflexiones, en los mercados actuales existe un imperativo ineludible, **orientar toda la empresa hacia el cliente**. Concepto que denomino como **CLIENTEFILIA**:

El éxito de cualquier empresa dependerá de su capacidad para orientar de forma clara y decidida todas sus operaciones y actividades hacia sus clientes. De entender la orientación al cliente como una herramienta holística que impregne toda la organización en su conjunto.

¿QUÉ ES UNA EMPRESA ORIENTADA AL CLIENTE (OC)?

Una empresa OC es aquella en la que:

① **Todas las decisiones que se toman, en todas las áreas de la organización, se adoptan considerando sus repercusiones en los clientes. Valorando, en primer lugar, los intereses y las expectativas de los clientes.**

Combinando y resumiendo distintos tratados, como el de Jaworsky y Kohli ("Market Orientation: the Construct, Research, and Managerial Implications", en *Journal of Marketing*), o los de Narver y Slater ("The effect of Market Orientation on

business profitability", en *Journal of Marketing*) obtenemos que el núcleo central, **el concepto básico de la OC se compone de los siguientes seis elementos clave:**

- **Cultura de empresa** orientada al cliente en todos los niveles de la empresa.
- **Generación continua de información** sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes
- **Diseminación de la información** sobre los clientes en todas las áreas de la organización ('inyectar' en toda la estructura la 'voz del cliente')
- **Alta capacidad de respuesta** al contenido de la información sobre los clientes (trabajar siempre 'cerca' del cliente)
- **Creación de un valor superior** para el cliente (toda la organización trabaja para satisfacer todas sus necesidades, deseos y expectativas)
- **Coordinación interfuncional** para orientar a toda la organización hacia un objetivo común: EL CLIENTE

EL CLIENTE COMO ÚNICO JUEZ

Los únicos jueces válidos para determinar los niveles de exigencia de un servicio son los clientes.

Ahora bien, los clientes llegan al “encuentro del servicio” (la prestación práctica del servicio, los “momentos de la verdad”, como también se les conoce) con una serie de “expectativas” respecto a cómo debe ser el servicio que esperan recibir.

Entendemos por expectativas el conjunto de posibles resultados esperados por los clientes como consecuencia de la prestación de un servicio.

Para evaluar la calidad de un servicio, los clientes utilizan esas expectativas como parámetros de medición:

Comparan lo que esperaban con lo que realmente recibieron.

Las expectativas, en consecuencia, forman parte de la que se conoce como la “ecuación de la calidad del servicio”, que se representa de la siguiente manera:

$$C = P - E$$

Donde C corresponde a la calidad, P a la prestación del servicio y E a las expectativas.

Textualmente, la ecuación se expresa de la siguiente manera:

❶ La percepción de calidad que tendrá un cliente de un servicio será igual a la diferencia que exista entre la prestación y sus expectativas.

En otras palabras, las expectativas constituyen el baremo o parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio.

La calidad de un servicio se determina NO en términos de los criterios internos de la empresa, sino en función de cómo la perciben los clientes en el momento de la prestación

EL MODELO DE LAS 11 CES

El desarrollo del Modelo de las once ces que nos permitan enfocar nuestra organización hacia **el CLIENTE**. 11 compañeros de viaje que nos permitirán movernos con éxito en un entorno cambiante y cada vez más competitivo.

1. **CONOCIMIENTO**. Conocimiento de las necesidades y deseos de nuestros clientes y del entorno que nos rodea. **Formación e información** en nuestra empresa.
2. **COMPRESIÓN**. Realizar un continuo esfuerzo por comprender al cliente. Será de vital importancia la **empatía**, ponernos continuamente en su lugar.
3. **CREATIVIDAD**. Una cultura innovadora que se adapte continuamente a las fluctuaciones del mercado y le ofrezca **nuevos productos**.
4. **CELERIDAD**. Estructura y procesos que nos permitan **responder a los cambios** con Celeridad.
5. **CÓDIGOS**. Establecer unos Códigos claramente definidos (la imagen corporativa, los locales, los procedimientos del servicio...) que sean **identificables, memorables y entendidos** por nuestro público.
6. **COMUNICACIÓN**. Establecer las pautas de comunicación adecuadas tanto internas como externas. Utilicemos el **mismo lenguaje que nuestra audiencia**.
7. **CULTURA**. Una cultura empresarial **compartida** por todos los miembros de la organización y orientada al cliente.
8. **CONSTANCIA**. Trabajo y esfuerzo **dirigido a la satisfacción de nuestros consumidores**.
9. **CONFIANZA**. Generar un clima de Confianza con nuestros usuarios **respondiendo a sus expectativas y solucionando** los problemas con rapidez.
10. **COMPROMISO**. Sólo prometeremos aquello que seamos capaces de cumplir.
11. **CORTESÍA**. Amabilidad y respeto. Un **trato exquisito** a nuestros clientes.

Si conseguimos **aglutinar en nuestra empresa las 11 Ces, dirigiremos el punto de mira de nuestro negocio hacia la presa más codiciada. Ese oscuro objeto de deseo.**

Como dijo Sam Walton, fundador de la cadena minorista Wal-Mart (Según la revista Fortune, la empresa que más ingresos genera del mundo.)

“El cliente tiene el poder para despedirnos a todos, desde el empleado más bajo hasta el Presidente de la compañía. Basta con que decidan irse a hacer sus negocios con otra empresa... ¡y tendremos que irnos todos!”

TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA SIRVEN AL CLIENTE.

Todos **los miembros de una empresa (ABSOLUTAMENTE TODOS) están, de una forma u otra, al servicio de los clientes.** En realidad, toda la empresa está al servicio de los clientes. Sus activos físicos (edificios, instalaciones, maquinarias y equipos), sus activos financieros, la capacidad de gestión de los niveles directivos, el esfuerzo de todos sus empleados, tienen un único objetivo: **Generar y aportar valor añadido a los clientes mediante la entrega de bienes y servicios que les aporten un beneficio.**

Todo acto de servicio al cliente es un proceso constituido por una secuencia de pasos y tareas mediante cuya ejecución "acumulada" se logra el resultado final; es decir, la prestación al cliente.

Ahora bien, en algunos casos, esos distintos pasos o tareas pueden ser ejecutados por un mismo empleado (el empleado recibe al cliente, le atiende y el cliente se va) o pueden ser ejecutados por diferentes empleados (para atender al cliente el empleado que lo recibió debe recurrir a otro compañero o departamento para atenderlo como es debido). Pero, nótese que en ambos casos, el empleado que establece el contacto directo va a necesitar la participación, directa o indirecta de otros empleados, directivos o departamentos de la organización.

Pongamos un ejemplo, un cliente cualquiera entra en la empresa, el personal de atención al cliente le atiende correctamente pero que ocurre si:

- Los comerciales no le han dejado claro todas las características del servicio y las que demanda no están incluidas, a pesar de que él pensaba que sí.
- Pregunta por dos nuevos productos que se han incorporado al catálogo de los que los empleados del departamento de atención al cliente no han sido informados.
- En las instalaciones hay una mancha de humedad desde hace tres meses que todavía no ha sido subsanada.
- El cliente pide una devolución de un servicio que pago de más y que no había solicitado, en contabilidad no han tenido tiempo de realizar el abono a pesar de que han pasado dos meses.

Como observamos en este ejemplo, que el servicio al cliente se realice de forma correcta no depende única y exclusivamente del personal de atención al cliente.

Tal y como señalan Berry, Bennett y Brown en su libro *Service Quality* (Richard D. Irwin, Inc., Nueva York):

- "En una empresa, todos proporcionan un servicio: desde los que realizan un trabajo administrativo o en la fábrica, hasta los que atienden al público, pasando por los comerciales, las secretarías, los directivos altos y medios."
- **"Todos realizan algún tipo de servicio para alguien."**
- "Todos en la empresa tienen un cliente interno (sus compañeros) o externo y la prioridad número uno de cada miembro del personal debería ser la de satisfacer todas las expectativas del 'cliente' que va a recibir el servicio que ellos prestan (sea interno o externo)."

LA ORGANIZACIÓN DEBE PONER LOS MEDIOS Y ESTABLECER LOS PROCESOS ADECUADOS.

En una empresa orientada al cliente sólo existen dos tipos de empleados:

- **Los que establecen contacto directo con los clientes**, los que están cara a cara con ellos, preocupados de ofrecer un servicio excelente a los clientes externos.
- **Todos los demás niveles**, el resto de componentes de la empresa que deben preocuparse de ofrecer un servicio excelente al personal de contacto directo con los clientes.

Entre los segundos se hallarán los gestores de la empresa cuya labor fundamental es planificar y establecer los mecanismos adecuados para que todos los procesos se desarrollen con eficacia.

Indicando el camino a seguir:

① **La estrategia competitiva, consistente en lograr la satisfacción de los clientes antes, durante y después de la relación con la empresa, es responsabilidad de toda la organización y se vincula con los objetivos y metas de la misma.**

CONOCER AL CLIENTE PARA ADAPTARNOS CON RAPIDEZ A LOS CAMBIOS.

Es imprescindible que entre todos los miembros de la organización fluya la información que nos permita conocer a fondo las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes para adaptarnos a ellas con rapidez.

Para ello será vital la preparación de todos los trabajadores para captar y acumular información de los clientes. Desde los responsables de marketing hasta los repartidores.

Ya que, por ejemplo, estos últimos son los únicos que tienen acceso a los almacenes de nuestros clientes.

EL CONCEPTO DE LA CREATIVIDAD

La “Creatividad” es un acrónimo que aglutina todo el proceso de la creación en la empresa (Imaginar – Crear – Innovar), se trata de un término orientado a la Pyme. Ya que en ocasiones y en función de mi experiencia muchas Pymes perciben la innovación como algo que sólo está al alcance de las grandes empresas y generalmente en términos de tecnología.

¿Qué es imaginar?

Es el ejercicio de abstraerse de la realidad actual, dando solución a necesidades, deseos o preferencias. Las soluciones pueden ser más o menos realistas, en función de lo razonable que sea lo imaginado. Si es perfectamente trazable, entonces recibe el nombre de inferencia; si no lo es, entonces lo denominamos fantasía. Decía Albert Einstein que en tiempos de crisis la imaginación es más importante que el conocimiento.

Imaginar es dejarnos llevar pensando que todo es posible, sin complejos ni ataduras, ideando procesos, situaciones, mundos, soluciones alternativas que puede que sólo habiten en nuestra mente.

26

¿Qué es la creatividad?

Presentar ante un problema una actitud creativa es adoptar frente a él una actitud abierta, una flexibilidad mental, una capacidad de adaptación que evita encerrarse en unas ideas o modos de resolución preconcebidos.

Drevdahl llegó a una definición integral de la creatividad, síntesis de las distintas definiciones que suelen darse en la literatura especializada: Creatividad es la capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo, que pueden considerarse como nuevos y desconocidos para el que los produce. Puede tratarse de una actividad de la imaginación o una síntesis mental y puede implicar la formación de nuevos sistemas y de nuevas combinaciones de información ya conocidas, así como la transferencia de relaciones conocidas a situaciones nuevas y a la formación de nuevos correlatos.

En la creatividad partimos de un problema al que damos solución por caminos alternativos, sin prejuicios previos ni ideas preconcebidas. Estando abiertos a todo tipo de opciones por disparatadas que puedan parecer en un principio.

¿Qué es innovar?

Crear algo nuevo que aporte valor a los clientes y sea posible su adaptación a un determinado mercado.

Según el Manual de Oslo una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Podemos hablar de dos clases de innovación en función de las características de la novedad:

- Innovación incremental: se refiere a la creación de valor agregado sobre un producto ya existente, agregándole cierta mejora. Por ejemplo, a un automóvil, se le puede poner airbag y el producto en si, el auto, ha mejorado un poco. También podría ser poner luces especiales.
- Innovación radical: Esta se refiere a un cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes. Por ejemplo, sería el cambio radical de usar caballos a usar motores en los coches. Cambio completamente.

Podemos hablar de cuatro tipos de innovación:

- Innovación en producto:
- Innovación en proceso
- Innovación en Marketing
- Innovación en la organización

CREACTIVIDAD (Imaginar – Crear – Innovar)

① Entiendo la creatividad y la innovación como un solo concepto, fundamentado en un enfoque desde un punto de vista holístico, global e integrador. Pensar en la innovación en la pequeña empresa desde un punto de vista estratégico.

Para ello es preciso dejar claro que la INNOVACIÓN no es...

- Un departamento
- Sólo tecnología
- Sólo para grandes empresas

También es esencial entender que no existen empresas innovadoras, sino que existen empresas con personas creativas que aportan valor a la organización. Para ello es fundamental que la dirección establezca los procesos adecuados para que la “creactividad” se desarrolle.

Este manual pretende ser una guía práctica de implantación tanto en la mente de aquellos que piensan que la creatividad es un don que nos otorgan al nacer como en la estructura de la pequeña y mediana empresa.

ETAPAS DEL PROCESO “CREACTIVO”

Manuela Remo (1997) hablaba de cuatro momentos: La preparación, la incubación, la iluminación y la verificación.

- **Preparación:** es el proceso de recopilar información, intervienen procesos preceptuales de memoria y de selección. El sujeto, una vez instalada la inquietud, tiene que salir al campo de los hechos, es la etapa de las observaciones, lecturas, viajes, experimentos y conversaciones con personas conocedoras del tema.
- **Incubación:** es el proceso de análisis y de procesamiento de la información centrándose en la corrección y búsqueda de datos.
- **Iluminación:** es el proceso de darse cuenta y se identifica más como un proceso de salida de información, suele aparecer después de un periodo de confusión, desequilibrio, duda. Esta etapa junto con la anterior llegan a un punto de relación que a menudo se consideran juntas como una sola etapa, ya que a veces la luz llega cuando el sujeto ni siquiera pensaba en el tema.
- **Verificación:** es el proceso de evaluación sobre la utilidad temporal del objeto o proceso de creación, sería el paso de la idea a la realidad externa, muchas veces requiere más creatividad llevar una idea a la obra que pensarla. Si la idea además de nueva llega a ser valiosa, este logro se da a conocer y así se cierra un ciclo que empezó con una inquietud.

5 FACTORES CLAVE PARA IMPLANTAR LA CREATIVIDAD EN SU EMPRESA

En función de nuestra experiencia, lo más importante es plantar la semilla de la creatividad en la empresa estableciendo el marco adecuado. Para ello es importante tener en cuenta los siguientes 5 factores clave:

1. **Establecer políticas que incentiven la innovación.** Para ello debemos crear un plan para la innovación en el que se especifique los objetivos a alcanzar, los plazos, los recursos necesarios para llevarlos a cabo, las acciones a realizar y el beneficio esperado.
2. **Proporcionar la libertad y motivación** necesarias a los miembros de la organización para que aporten ideas creativas. Huir de frases como: ¡A usted no le pagan para pensar!
3. Hablar del **fracaso como un paso para alcanzar el éxito.** Hacer perder el miedo a equivocarse. Thomas A. Edison fracasó 999 veces hasta inventar la bombilla de filamento incandescente.
4. Entienda que **las empresas requieren una adaptación continua al entorno para sobrevivir.** Que por muy buenos que sean nuestros productos su ciclo de vida no es eterno y es preciso adecuarlos a las nuevas situaciones que se plantean.

5. **Programas de formación y sesiones** orientas a potenciar el talento creativo. Para que todos los miembros de la empresa comprendan la importancia de la innovación como fuente incalculable de valor.

7 EJERCICIOS DE GIMNASIA CREATIVA

A continuación se muestran una serie de ejercicios orientados a **poner en forma nuestra "creatividad"**:

1. Muestra **curiosidad**, observa con atención el mundo que te rodea.
2. Haz **listados de Ideas**. Apúntalas en un papel, aunque como dijo Einstein: "Cuando tengo una buena idea no se me olvida"
3. Analiza el hecho desde **distintas perspectivas**. Cambia el punto de vista y aléjate del foco. No seas como la mosca en el televisor que sólo ve un punto en la pantalla, apártate del mismo para observar con nitidez toda la imagen.
4. Acepta **opiniones distintas**. Pregunta, escucha, compara.
5. El poder de las **inteligencias conflictivas y la diversidad**. La creatividad surge de la variedad, del conflicto, de las experiencias.
6. **Empatiza**. Ponte en el lugar del objeto o persona a estudiar.
7. **Cuestiónalo todo**. Ya que todo se puede mejorar (kaizen). Desprecia las respuestas en la línea de siempre lo hemos hecho así.

"El problema no es como introducir nuevas ideas en la cabeza, sino como liberarse de las ideas viejas" Dee Hock (Creador de VISA Network)

CASOS DE ÉXITO APLICADOS A LA EMPRESA

El circo del Sol

Es una compañía de circo contemporáneo fundada en 1984 y creada por Guy Laliberté y Daniel Gauthier en Canadá, la cual tiene su sede social internacional en el barrio Saint-Michel de Montreal. La empresa se singulariza por números que no utilizan animales entregándoles la parte bella a mimos y acróbatas.

El circo del sol nace en el año 1984, coincidiendo con el 450 aniversario de la llegada de Jacques Cartier a Canadá. En aquella época sorprenden al público con un espectáculo en el que combinan el arte dramático con las artes circenses, con una música, unos efectos de luces y un vestuario muy notables por su originalidad. Sus producciones están basadas en historias narradas de manera visual y en las que tocan temas como el miedo, la fantasía, la alegría, el paso del tiempo o la tradición mística de Oriente y Occidente.

Cirque du Soleil ha sido galardonado con unos 100 premios durante su historia. Se trata de una compañía que en estos momentos tiene trece espectáculos distintos que simultáneamente se representan en diferentes puntos del planeta.

Todos los meses se convocan castings en los que los cazatalentos buscan a los mejores artistas, bailarines y virtuosos en todos los modos y formas de expresión circense, entre los que hay muchos antiguos deportistas de alta competición. Estos artistas proceden de más de 40 países y se entienden entre sí en 25 idiomas, aunque procuran utilizar el inglés o el francés como lengua común.

El emplazamiento que requiere el Cirque du Soleil no sólo tiene que ser enorme, sino estar bien conectado por transporte público o privado, no tener pendientes y contar con un terreno apto, algo que un topógrafo venido desde Canadá comprueba expresamente.

La carpa es gigantesca (Gran Chapiteau), y va anclada con grandes bloques de hormigón que se entierran en el suelo, de modo que tiene que estar asegurado que el suelo aguante. Toda la instalación está preparada para soportar vientos de 120 kilómetros por hora.

En cada uno de los espectáculos itinerantes suelen mover a más de 200 personas entre artistas, técnicos de imagen y sonido, profesores y catering, sin contar a los trabajadores contratados temporalmente en la localidad donde presentan el espectáculo. En sus desplazamientos utilizan 50 trailers, para poder transportar cerca de 1000 toneladas de material.

LA ATMÓSFERA VITAL

La estrategia de Marketing debe ir encaminada a la creación de una atmósfera que envuelva y conforte al Cliente. **Buscando un marketing holístico que impregne toda la empresa**, con el objetivo de posicionar la compañía o sus productos en la mente de su público objetivo.

El modelo de las 11 ces y todas las acciones de marketing realizadas por la empresa contribuirán a modelar la percepción del consumidor respecto a la empresa y sus productos.

① Por tanto la atmosfera vital la componen todos los procesos que se realizan en el negocio y que tienen repercusión en el Cliente.

① Todo negocio está rodeado por una envoltura, compuesta por elementos tangibles e intangibles, que rodea e impregna a la empresa y que condiciona la percepción que tiene el Cliente de la misma.

Estos elementos, que forman la atmósfera vital de cualquier corporación, son fundamentales para posicionar nuestro producto en la mente del Cliente por lo que es esencial establecer una metodología de trabajo que permita implantarlos y transmitirlos con eficacia en la pyme.

El éxito de muchas empresas se ha debido en gran medida a que han sido capaces de establecer y definir una atmósfera vital positiva y atrayente para sus Clientes que ha permitido la realización continua de negocios con ellos.

Esta atmósfera vital debe estar adaptada a nuestro público objetivo y contribuir a la generación planificada de experiencias y sensaciones positivas para captar y retener clientes satisfechos. En todo ello es vital el binomio empleado - empresa para desarrollar esta "burbuja experiencial" que rodea constantemente al cliente cada vez que interactúa con la compañía.

Casos de éxito como Imaginarium, el bulli o Starbucks se deben, entre otras cosas, a que han conseguido tejer esta atmósfera que envuelve a los Clientes consiguiendo que su oferta resulte atractiva y estimulante. Y que por lo tanto el Cliente este predispuesto a la compra.

La clave a la hora de desarrollar la atmósfera vital en una pyme es la planificación de la misma, teniendo en cuenta algunos conceptos básicos del marketing, como a que clientes nos dirigimos o como nos diferenciamos de nuestros competidores.

COMPOSICIÓN DE LA ATMÓSFERA VITAL

- **Códigos:** Dentro de este apartado es fundamental establecer los aspectos sensoriales (imágenes, sonidos, olores...) que interactuarán de forma continuada con los Clientes y grupos de interés. Estos códigos deben ser identificables, memorables y comprendidos por nuestro público objetivo.

- Identidad corporativa (Símbolos, colores, tipografías...)
- Diseños de cartelería, papelería y packaging
- Acciones de marketing
- Olores...
- Músicas y sonidos

Desarrolle una serie de elementos atractivos que sean entendidos y recordados por sus Clientes

- **Cultura:** Una cultura empresarial (La visión, misión, valores, compromisos...) claramente definida, conocida y compartida por todos los miembros de la organización y orientada al Cliente.

Explique a sus empleados y colaboradores su filosofía de trabajo.

- **Lugares:** Es importante cuidar el diseño de los lugares donde se realizan los momentos de la verdad entre el Cliente y la empresa, ya sean las instalaciones propias, estancias alquiladas o sitios webs. Teniendo en cuenta aspectos vitales como la limpieza, accesibilidad, comodidad o seguridad en los primeros y la usabilidad, facilidad de uso y lectura en los sitios webs.

Cree sitios cómodos y agradables para que sus clientes (internos y externos) se sientan a gusto.

- **Procesos:** Establecer una metodología que permita planificar y definir todos los procesos que se realizan en la empresa. Para conseguir que se desarrollen siempre de una forma similar, con objeto de optimizarlos al máximo. Elaborar mapas del servicio y protocolos de actuación para estandarizar todo lo posible las actuaciones.

Describa todos los pasos detalladamente.

- **Servicio:** Recuerde que no existen empresas de bienes o de servicios sino que existen negocios donde el componente servicio es mayor o menor. El servicio es un elemento clave de diferenciación por lo que es fundamental cuidar aspectos como la calidez, profesionalidad, cortesía, fiabilidad, capacidad de respuesta, fiabilidad, transparencia o credibilidad.

Es importante saber que en una empresa todos los empleados, absolutamente todos, sirven a algún Cliente.

- **Personas:** Tenga en cuenta que la clave está en las personas. Y que éstas deben transmitir confianza y compromiso, además de los aspectos que cito en el apartado anterior, por lo que es vital dotarles de herramientas para que puedan desarrollar su trabajo con garantías, además de cuidar al máximo el ambiente laboral. En este apartado incluyo aspectos tales como sus habilidades para comunicar, su formación, empatía, proactividad... podría ser incluido en el servicio pero prefiero exponerlo aparte para recalcar su importancia.

Trate a sus Clientes y empleados como le gustaría que le trataran a usted.

- **Mitos y leyendas:** Utilice la historia de su empresa en su beneficio escribala y explíquese la a su Cliente. Tenga en cuenta que las empresas exitosas están llenas de leyendas y personajes que han contribuido a forjar la imagen que transmiten al exterior. Además controle y reaccione ante posibles rumores que se puedan generar en su entorno y perjudicar a su negocio.

Todas las empresas poseen una historia que contar, cuéntela.

Para configurar esta Atmósfera Vital será bueno tener en cuenta otras herramientas como las que nos aporta:

- El Marketing Experiencial
- El Marketing Relacional
- El Marketing one to one

MARKETING EXPERIENCIAL

El marketing de la experiencia, sensorial o emocional invita al cliente a vivir sensaciones diferentes y placenteras a partir de los productos, bienes o servicios, de nuestra empresa. Generar experiencias respecto a la percepción, sentimiento, pensamiento, acción y relación.

Se trata de nuevos caminos del marketing que hacen hincapié en la búsqueda de una nueva fuente de ventaja competitiva basada en la implicación emocional de los clientes y en la creación de experiencias ligadas al producto.

Bernd Schmitt escribe en su libro *Experiential Marketing: How to Get Consumers to sense, feel, think, act and relate to your Company and Brands: "Percibir, sentir, pensar, actuar y relacionar son las bases del Marketing Experiencial. Cada uno de estos módulos tiene estructuras y principios específicos, que provocan diferentes respuestas y pueden aplicarse desde la percepción del producto por medio de la publicidad, hasta el momento de compra y consumo..."*

Debemos tratar de envolver nuestros productos con multitud de aditivos (Proveedores de experiencias) que los diferencien del resto (desde el envase hasta la decoración de nuestros establecimientos, las campañas de comunicación, el personal de atención al

cliente, el sitio web...) orientados a la creación de una marca única. Despertar los sentimientos y las emociones del cliente a través del marketing.

Es fundamental dotar a nuestros negocios de esta "atmósfera vital", adaptada a nuestro público objetivo (grupo de clientes a los que se dirige nuestro negocio) que contribuya a la generación de experiencias y a la creación de clientes satisfechos. En todo ello es vital el binomio empleado - empresa para desarrollar esta "burbuja experiencial" que rodee constantemente al cliente cada vez que interactúe con la empresa.

Cada vez que **nosotros o nuestro negocio se interrelaciona con un cliente tenemos una oportunidad para influir en su percepción**. Aprovechemos, por tanto, cualquier contacto para "vender" empresa. **Siendo conscientes de que todos los detalles son importantes y la suma de los mismos configura la experiencia** que sentirán nuestros clientes durante la compra y consumo de nuestros productos. Desde la tarjeta de presentación, pasando por nuestra indumentaria, la comunicación no verbal, las campañas de publicidad, el aspecto de las oficinas, la bandeja de caramelos en la sala de espera...**el detalle más pequeño puede contribuir a mejorar la idea** que el cliente tiene de nosotros y aumentar su satisfacción. En el AVE te traen una bandeja de caramelos en mitad del viaje lo que produce una sensación agradable.

Debemos tratar de **conseguir que todos estos detalles sumen y esta suma global determinará la percepción que el cliente tiene de nuestro negocio. La experiencia que siente al relacionarse con nuestra compañía.**

Para conseguirlo, es bueno analizar y planificar como se produce nuestra relación con él, desde que entra en contacto con la empresa hasta que consume el producto. Tratar de generarle experiencias positivas, hacerle sentir. Ya sea en una campaña de comunicación, una acción de marketing directo, cuando acuda a nuestras instalaciones, consuma nuestros productos o le visite uno de nuestros comerciales

El marketing experiencial no es solamente un proceso creativo guiado por la intuición sino que requiere una metodología de implantación, vital para su éxito futuro.

Implantación del Marketing Experiencial

Dividiremos el proceso en los siguientes pasos:

1. **Estudio y análisis de las experiencias de los clientes:** Se trata de obtener la máxima información sobre las percepciones del cliente en su interrelación con la empresa.
2. **Definición de la plataforma Experiencial:** Establecer desde un punto de vista estratégico, cual es el tipo de experiencia que la empresa pretende suministrar a sus clientes. Siempre en coherencia con el posicionamiento del negocio.

3. **Diseño y planificación de las experiencias.** Se trata de ofrecer soluciones a las percepciones negativas que hacen que la experiencia no sea satisfactoria.

4. **Estructuración del contacto o encuentro con los clientes:** Llevaremos a la práctica la conjunción de todos los elementos (personas, productos, procesos, comunicación...) que determinarán el tipo de experiencia que proporcionará la empresa a sus clientes.

La “experiencia del cliente” debe ser concebida desde un punto de vista integral, en la que se incluyen todos los elementos que si son bien gestionados aportarán una experiencia positiva y memorable al cliente.

La empresa que pretenda enriquecer su propia oferta, de forma que se perciba como única, tendrá que convertirse en una “creadora de experiencias”. Siendo capaz de involucrar al cliente a nivel emotivo, físico, intelectual e incluso espiritual.

☞ Uno de los ejemplos de desarrollo del Marketing de experiencias es la cadena de cafeterías Starbucks. Starbucks no vende café, vende experiencias. Al igual que Ferran Adria en su famoso Restaurante el Bulli.

☞ La empresa Disney lleva muchos años creando experiencias holísticas relacionadas con su marca en sus parques temáticos.

MARKETING RELACIONAL

Desde hace ya varios años el marketing está cambiando desde un enfoque de transacciones, centrado en los productos, a otro de relaciones centrado en los Clientes. De las 4 pes (**Product, Price, Place y Promotion**) planteadas por McCarthy en 1960, a las 4 ces (**Consumidor, Coste, Conveniencia y Comunicación**) de Robert Lautherborn. En definitiva de un enfoque transaccional a un enfoque relacional.

Como explica Luis G. Renart, hasta hace unos años, muchas empresas actuaban según un paradigma cuyas principales características son las siguientes:

- Ni el proveedor ni el cliente tienen memoria. Cada vez que se quiere vender algo el proceso parte desde cero.
- Cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo.
- El cliente es anónimo o casi. Es un registro en un ordenador.
- Si perdemos a algún cliente, en el mercado encontraremos abundantes clientes potenciales a los que sea fácil captar.
- Es más fácil y barato captar a un cliente nuevo que esforzarse por retener y desarrollar a los clientes actuales.

- Fundamentalmente, la empresa lanza productos al mercado, y los clientes los compran. La empresa habla y el cliente escucha. Los productos y los mensajes publicitarios son masivos y poco diferenciados.

Es preciso ser consciente que **el enfoque transaccional es progresivamente incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a los problemas** comerciales actuales. Además, han surgido nuevas posibilidades técnicas que han posibilitado el cambio hacia un nuevo tipo de marketing, el marketing relacional.

El término Marketing Relacional surge a principios de los años ochenta y consiste en captar y fortalecer relaciones rentables de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por Cliente.

① La empresa debe pensar en el Cliente de forma estratégica fomentando que las relaciones sean a largo plazo, intentando establecer diálogos con el Cliente y no los monólogos que plantea el marketing transaccional.

MARKETING ONE TO ONE

La evolución lógica del marketing relacional es lo que hoy en día se conoce como **marketing *one to one*, marketing uno por uno, marketing 121, marketing 1x1, marketing individualizado** y similares.

La evolución del marketing relacional hacia marketing *one-to-one* se ha visto estimulada por dos factores sociales convergentes en los mercados más avanzados:

- El acelerado desarrollo de las tecnologías de la informática, que permitieron la gestión y manipulación en línea de grandes cantidades de datos sobre el cliente y sus operaciones con las empresas.
- Los cambios profundos que se han producido en los clientes, sus actitudes y comportamientos.

La evolución de los mercados ha dado pie al surgimiento de personas más conscientes de sus derechos y poder; entes económicos que poseen conciencia de que son los reyes de la relación comercial... y que son capaces de actuar en consecuencia.

Como expone Juan Carlos Alcaide, el Marketing one to one es:

① Una visión estratégica de la gestión de la organización basada en el conocimiento completo de cada uno de sus clientes, sus expectativas individuales, sus hábitos de compra, su frecuencia de compra, sus niveles de compra, su valor relativo... con el fin de enfocar todos los esfuerzos, estrategias y tácticas en la relación personalizada con cada uno de ellos, en la búsqueda del aseguramiento de la fidelidad total de los clientes.

Mientras que en el marketing masivo el esfuerzo se dirige a desarrollar estrategias y tácticas alrededor de los productos y servicios comercializados. En el marketing 121 se trata de trasladar el centro de atención de la gestión comercial de los “productos” a los Clientes, considerados cada uno de ellos de forma independiente.

Implantación del marketing one-to-one

La aplicación de los enfoques del marketing **one-to-one** en cualquier organización deberá sustentarse en los cuatro principios que Peppers y Rogers representan con la sigla **IDIC**, que se forma con las iniciales en inglés de las cuatro palabras clave, y que se definen como sigue:

IDENTIFY (Identificar)

Identificar y conocer a los clientes del establecimiento. Se trata crear un sistema que permita recopilar, organizar y poner a disposición del personal de la empresa un sistema que permita conocer la información necesaria de cada Cliente para definir estrategias y tácticas orientadas a consolidar su relación con el negocio. Son de gran utilidad, para llevar a cabo lo anterior, los CRM (*Customer Relationship Management.*) Software informático que gestiona la relación con el cliente.

DIFERENTIATE (Diferenciar)

Las empresas deben diferenciara a su clientela (caracterización de clientes) con el objetivo de:

- Obtener el máximo beneficio de los clientes más valiosos (CMV)
- Reorientar las estrategias y tácticas para satisfacer mejor las necesidades, deseos y expectativas de los grupos de clientes más importantes.

INTERACT (Interactuar)

Una vez diferenciados los clientes se debe establecer una relación con ellos mediante una comunicación interactiva y personalizada en función de las características de cada Cliente. Con el fin de ir creciendo de forma sostenida mediante la retención y fidelización.

CUSTOMIZE (Personalizar)

Personalizar productos, servicios, procesos y relaciones en función de las necesidades y expectativas individuales de los clientes. En definitiva darle a cada Cliente lo que desea, como lo desea y cuando lo desea en relación al producto, trato personalizado, comunicación adecuada, asesoramiento, promociones individualizadas...

① IDEAS IMPORTANTES

- **El marketing es un conjunto de procesos y acciones que determinarán la percepción que tenga el individuo de una empresa, institución, producto... y posibilitarán el intercambio de valor entre dos partes.**
- **El marketing debe responder a varias preguntas:**
 - **¿Dónde estamos? – Análisis de la situación**
 - **¿A dónde vamos? – Estrategias y objetivos**
 - **¿Cómo llegar? – Acciones que nos permitan alcanzar los objetivos predefinidos.**
- **El Marketing Inteligente consiste en optimizar al máximo los procesos que se realizan con idea de alcanzar los objetivos de negocio planteados, para ello es fundamental analizar, planificar, ejecutar, medir y retroalimentar de nuevo el proceso.**
- **Se fundamenta en varios aspectos esenciales:**
 - **La Clientefilia o la orientación decidida de toda la empresa hacia el cliente.**
 - **La Creatividad**
 - **La Microsegmentación:**
 - **La Atmósfera Vital:**
- **Nos permitirá transitar la ruta que nos lleva hacia el cliente, identificando sus necesidades - deseos y ofreciéndole productos que le aporten valor. Consiguiendo alcanzar, de esta forma, los objetivos establecidos en el negocio. Se estructura en 4 fases:**
 - **OBSERVAR (Análisis de la situación).**
 - **APUNTAR (Elaboración de estrategias y definición de objetivos).**
 - **LANZAR (Desarrollo de acciones que nos permitan alcanzar los objetivos)**
 - **MEDIR Y RETROALIMENTAR**

📅 CUADERNO DE NOTAS

Empty space for notes.

3-. OBSERVAR: ¿DÓNDE ESTAMOS?

Se trata de reflexionar sobre la situación actual de la empresa, tratando de responder a la siguiente cuestión: ¿Dónde estamos?

ANALICE CON DETENIMIENTO SU EMPRESA Y OBSERVE EL ENTORNO QUE LE RODEA.

Lo primero que debemos hacer es salir al mundo exterior y observar el entorno que nos rodea. **Mirar a nuestro alrededor con ojos múltiples, lo que significa que todos los miembros de la organización deben aportar información al sistema de inteligencia del negocio.** Para ello es importante una formación adecuada que indique como conseguir esta información, además de sistemas que la canalicen. Por ejemplo los repartidores de la empresa son, posiblemente, las únicas personas que acceden a los almacenes del cliente y por tanto puede proporcionarnos una información valiosísima acerca de éste.

Se trata de una **etapa de análisis que nos permitirá posteriormente tomar decisiones.** Cuanta mayor sea la calidad de la información recogida más posibilidades tendremos de elegir las decisiones correctas.

- Prestaremos atención al entorno que nos rodea, en el cual buscaremos oportunidades y en donde nos tendremos que defender de las amenazas.
- Conoceremos el mercado en el cual vamos a trabajar.
- Analizaremos los grupos de interés (stakeholders) que interactúan con nuestra compañía.
- Observaremos a las empresas competidoras.
- Valoraremos nuestra propia empresa y sus posibilidades.
- Y por supuesto estudiaremos a nuestros Clientes.

Nuestra propia empresa

Observe y analice con detenimiento su negocio. **El objetivo es hallar los puntos fuertes y débiles del mismo para potenciar los primeros y minimizar o neutralizar los segundos.**

- Defina claramente los criterios utilizados para alcanzar los objetivos del negocio, partiendo de la utilización óptima de los recursos y siendo coherentes con el entorno.
- Reflexione sobre la distribuida de su empresa y si ese modelo organizativo facilita la optimización de los recursos. Como se interrelacionan las distintas áreas operativas del negocio.
- Valore los recursos de la empresa, el conjunto de capacidades y conocimientos que poseemos.
- Cuáles son las características de las personas que forman parte del negocio. Actitudes y aptitudes necesarias para cumplir los parámetros marcados por la estrategia. Personal implicado y comprometido, ambiente laboral...
 - Obtenga datos cuantitativos de los últimos años
 - Cifras de ventas
 - Evolución de los Clientes
 - Análisis de los costes
 - Recursos Financieros
 - Tesorería
 - Inversiones realizadas y su rendimiento
 - ...

Recuerde que lo que buscamos es encontrar fortalezas y debilidades sobre las que **sustentaremos las ventajas competitivas de la compañía**, que posteriormente definiremos.

FORTALEZAS

Una fortaleza es cualquier capacidad inherente a la empresa que puede ser explotada con el fin de alcanzar los objetivos del negocio.

Como por ejemplo:

Habilidades clave de gestión, competencias muy propias de la empresa, demostrada orientación al mercado, adecuada situación financiera, habilidades para el desarrollo de ventajas competitivas, imagen positiva en el mercado, liderazgo de mercado o tecnológico, demostrada capacidad estratégica, localización geográfica, desarrollo de economías de escala, beneficios de la curva de aprendizaje, posiciones de mercado

fuertemente defendidas, eficiente acceso a los mercados, tecnología propia y/o protegida, ventajas en costes, capacidad para la innovación, y similares.

DEBILIDADES

Una debilidad es toda deficiencia que posee el negocio y que va a dificultar la consecución de sus objetivos.

Como ejemplo de debilidades hablaríamos de:

Inexistencia de una gestión estratégica clara, débil posición competitiva/altos niveles de vulnerabilidad, instalaciones obsoletas, débil situación financiera/bajos niveles de rentabilidad, portafolio de productos poco equilibrado, deficiente historial estratégico, fuerte orientación hacia adentro, problemas operativos internos, imagen débil o negativa en el mercado, habilidades de marketing por debajo de la competencia, y similares.

 **Analice su propia empresa**

El entorno

El entorno es el lugar donde la empresa comienza la búsqueda de oportunidades y amenazas que puedan favorecer o perjudicar sus intereses. Se compone de actores y fuerzas que afectan a su capacidad para desarrollar y mantener relaciones exitosas con sus públicos objetivos.

① Es fundamental que los negocios se adapten a un entorno cambiante y cada vez más competitivo para ello deben detectar las mejores oportunidades. Así como defenderse de todas las posibles amenazas que puede encerrar este entorno.

El microentorno

El microentorno de la empresa está por elementos de su entorno más cercano.

- Proveedores e intermediarios
- Grupos de interés (Stakeholders)
- Competidores

Los proveedores ejercen también cierta influencia en las decisiones de marketing, a través de sus decisiones sobre los costes y sobre la disponibilidad de sus productos.

La compañía debe de considerar los diversos grupos de interés que la rodean, los cuales tienen capacidad para influir en la consecución de sus objetivos de negocio. Grupos de interés financieros, medios de comunicación de masas, administración y grupos políticos, grupos de interés relacionados con acciones ciudadanas...

El conocimiento de nuestros competidores es un aspecto fundamental para conseguir una planificación efectiva. Esta información, acerca de la competencia, permite identificar ventajas competitivas para atacar y defendernos con mayor precisión, aprender de ellos (benchmarking) o incluso llegar a acuerdos determinados.

Será necesario contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Cuáles son sus estrategias y objetivos?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Cuál es su capacidad de reacción en caso de ataque?

El macroentorno de la empresa

El macroentorno de la compañía se compone de seis factores o fuerzas principales. Se trata de elemento sobre los cuales es difícil incidir pero que debemos conocer para aprovechar las oportunidades que se nos presentan y defendernos de las posibles amenazas relacionadas con:

1. Los aspectos demográficos
2. La situación económica.
3. La ecología y el medioambiente.
4. La evolución de la tecnología.
5. El entorno político y legal
6. Los cambios socio – culturales.

Búsqueda de Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

Posibilidad de ingreso en nuevos mercados o segmentos, extensiones y/o ampliaciones de la línea de productos o servicios, posibilidad de diversificación a áreas de mercado relacionadas con las actuales, explotación de productos complementarios, posibilidad de integración "hacia adelante" o "hacia atrás", mercados o segmentos en rápido crecimiento, y similares.

AMENAZAS

Ingreso potencial de nuevos competidores; presencia de productos sustitutos; baja tasa de crecimiento del mercado o segmento; cambios en las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores o usuarios; períodos de recesión; creciente poder de negociación de los compradores o proveedores; cambios demográficos adversos; y similares.

☐ Otros ejemplos de posibles áreas de "OPORTUNIDADES"

- Nuevas formas de explotar más eficazmente una "Fortaleza" de la empresa (por ejemplo, tecnología).
- Tendencia de crecimiento sostenido de las ventas en determinados productos o servicios.
- Posibilidad de ampliar la base de clientes.
- Aceptación entre los clientes de los productos y servicios de la empresa.
- Posibilidad de incrementar la participación de mercado.
- Ventajas notorias de los productos o servicios respecto a la competencia.
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Posibilidad de segmentar más eficazmente el mercado de la zona.
- Ampliación de la cobertura de mercado.
- Nuevos usos o aplicaciones para los productos o servicios.
- Lanzamiento de nuevos servicios.
- Mejoras en el servicio a los clientes.
- Altos niveles de lealtad de los clientes.

- Y similares.

Otros ejemplos de posibles áreas de "AMENAZAS"

- Descenso en la tendencia de crecimiento de las ventas.
- Reducción progresiva de la base de clientes (pérdida de clientes).
- Mercados en declive.
- Deficiente cobertura del mercado.
- Mensajes publi-promocionales deficientes.
- Pérdida de imagen de la empresa.
- Pérdida de clientes importantes.
- Rentabilidad muy baja.
- Limitaciones severas en la capacidad de producción/operaciones.
- Imposibilidad de penetrar en clientes fuertemente dominados por la competencia.
- Fuerte competencia de precios.
- Aparición de un nuevo competidor.
- Insatisfacción notoria de los clientes.
- Cambios en las necesidades o tecnologías utilizadas por los clientes.
- Incapacidad de la empresa para incorporar nuevas tecnologías demandadas por los clientes.
- Y similares.

 **Analice el entorno de su empresa**

El mercado y nuestro público objetivo

LA MICROSEGMENTACION

La función del marketing se ha modificado y los factores de éxito radican en identificar los distintos perfiles de consumidores y ofrecerles soluciones adaptadas a sus necesidades, deseos y demandas. Soluciones diseñadas para cada colectivo, por lo que será fundamental conocer al máximo los grupos de referencia y enfocar nuestras acciones hacia ellos.

La **definición clásica de segmentación** habla de un proceso de división del mercado en **subgrupos homogéneos** con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, esta estrategia permite satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

La segmentación del mercado es útil porque:

- **Pone de manifiesto las oportunidades de negocio existentes.**
- **Contribuye a establecer prioridades.**
- **Facilita el análisis de la competencia.**
- **Facilita el ajuste de los productos o servicios a las necesidades específicas.**
- **Optimiza recursos**

46

Pero en la actualidad **debemos ir un paso más allá y realizar acciones hiperenfocadas que nos permitan optimizar al máximo los recursos utilizados, teniendo en cuenta que surgen nuevos grupos de consumidores continuamente que están demandando nuevos productos.**

Por lo tanto asistimos a un nacimiento continuo de nuevos segmentos de mercado, algunos de ellos desaparecen en un breve periodo de tiempo pero otros llegan para quedarse, por lo que nuestra labor es identificarlos lo más rápidamente posible y adaptarnos a sus demandas.

Para ello es básico tratar de conocer lo siguiente:

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué consumen?
- ¿Por qué?
- ¿Cómo?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?
- Compran y consumen o sólo consumen

La actual coyuntura económica está modificando todos los parámetros anteriores por lo que muchos de los colectivos que hasta ahora se tenían en cuenta desaparecerán dando lugar a otros nuevos.

Hasta hace unos meses podíamos destacar segmentos como los singles (personas que viven solas) los senior (Jubilados por cuenta ajena y amas de casa de más de 55 años), las mujeres alfa (Mujeres activas e independientes orgullosas de su éxito profesional y financiero), los dinkys (Parejas con doble ingreso sin hijos) o los geeks (Adictos a la tecnología).

En la actual coyuntura tendremos que prestar importancia a alguno de estos y asistiremos al nacimiento de otros, por ejemplo los autoempleados forzosos (Personas que deciden trabajar por cuenta propia como solución a la falta de opciones de empleo).

Elige un grupo de clientes y dales una marca que los enamore. Será el principal activo de tu compañía. Pero para construir una marca que enamore necesitamos dotarla de una serie de cualidades que atraigan a ese público objetivo que hemos definido.

 **¿Qué grupos de clientes identifica en su mercado?**

Análisis DAFO

El análisis DAFO es un instrumento ampliamente utilizado para realizar una valoración de nuestro negocio; sin embargo, la extrema simplificación con que muchas veces se plantea puede conducir a que no se obtengan de él todos los beneficios potenciales que su uso puede generar.

El modelo toma su nombre de las iniciales de los cuatro factores que se toman en consideración para su elaboración; es decir:

F = Fortalezas

O = Oportunidades

D = Debilidades

A = Amenazas

① La esencia fundamental del DAFO es el de determinar, con la mayor precisión posible, lo que la empresa es capaz de hacer en un entorno competitivo.

Fundamentalmente, con el fin de:

- Explotar eficazmente las fortalezas y las oportunidades.
- Afrontar eficazmente (Disminuir, neutralizar o superar) las debilidades y amenazas.

Teniendo en cuenta que:

La solución eficaz de toda DEBILIDAD o AMENAZA se convierte automáticamente en una OPORTUNIDAD que debe ser explotada.

El necesario enfoque estratégico

Ahora bien, no se trata de elaborar un DAFO con fines exclusivamente expositivos o analíticos, sino con el fin expreso, impuesto desde un principio, de que todo el proceso esté dirigido a la obtención de información clave sobre áreas estratégicas como, entre muchas otras posibles, podrían ser las siguientes:

- Situación estratégica comparada de la empresa y sus competidores.
- Resumen de la situación de mercado (orientado a la toma de decisiones).
- Prioridades del mercado.
- Premisas clave para la planificación posterior.
- Información útil para fines estratégicos.
- Identificación de factores clave para el éxito y sus vertientes.

- Establecimiento de objetivos de marketing.
- Identificación de opciones estratégicas y tácticas clave.
- Y similares.

 **Análisis DAFO de su empresa**

D	DEBILIDADES	
A	AMENAZAS	
F	FORTALEZAS	
O	OPORTUNIDADES	

LA VENTAJA COMPETITIVA

① **Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial sostenible en las características de una empresa que los clientes perciben como único y determinante, lo que la coloca en una posición de privilegio a los ojos del mercado.**

En la definición anterior aparecen cinco palabras que son claves para lograr la integración de una ventaja competitiva.

1. **Percibida:** No se trata de que exista una diferencia objetivamente cuantificada o medible; basta con que los consumidores o clientes la perciban así. Es decir, puede ser una diferencia real o imaginada; lo importante es el que el factor diferencial sea claramente percibido por el mercado; es decir, que no se trate de un elemento que permanece oculto a los ojos del consumidor o cliente.
2. **Única:** El factor diferencial debe ser percibido como propio de esa única empresa, producto o servicio; si uno o varios de los competidores lo tienen, deja de ser único y, en consecuencia, deja de constituir una ventaja competitiva.
3. **Determinante:** El factor diferencial debe constituir un elemento determinante en el proceso de decisión de compra de los consumidores o clientes. Una agencia de seguros puede tener sus oficinas de un color único y claramente percibido, pero una persona no decide si contrata el seguro por el color de la pared.
4. **Sostenible:** El factor diferencial debe poseer características tales que sea difícil que la competencia las copie a corto plazo.
5. **Posición privilegiada:** Los competidores poseen algún recurso o capacidad que genere una ventaja superior.

50

PREGUNTAS PARA OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS

Para centrar la búsqueda de las ventajas competitivas que debe desarrollar una empresa debemos plantearnos las siguientes preguntas:

- **¿Cómo podemos mejorar los sistemas operativos de la empresa?**

Una empresa puede identificar nuevas ventajas competitivas o fortalecer y consolidar las que ya posee si logra, por ejemplo, ventajas en costes, mejorar sus tecnologías, mejores condiciones por parte de los proveedores, mejorar sus sistemas logísticos, perfeccionar sus métodos de gestión... en definitiva ventajas competitivas centradas en la empresa

- **¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno?**

Encontramos posiciones ventajosas si detectamos nuevas necesidades de los consumidores o usuarios, nuevos segmentos, nuevas actividades de negocios, nuevas tecnologías, cambios en los hábitos o en las tendencias sociales, económicas... Ventajas competitivas centradas en el entorno.

- **¿Cómo podemos superar a los competidores?**

Si identificamos debilidades de los competidores, problemas en sus productos y servicios hallaremos ventajas competitivas centradas en los competidores

Para dar respuesta a estas preguntas es fundamental **entender una empresa como un conjunto de recursos que deben ser gestionados para desarrollar las habilidades y capacidades** que nos permitan responder, mejor que los competidores, a los factores clave para el éxito.

 **Identifique sus ventajas competitivas**

① IDEAS IMPORTANTES

- Debemos mirar a nuestro alrededor con ojos múltiples, lo que significa que todos los miembros de la organización deben aportar información al sistema de inteligencia del negocio.
- Se trata de una etapa de análisis que nos permitirá posteriormente tomar decisiones.
 - Prestaremos atención al entorno que nos rodea, en el cual buscaremos oportunidades y en donde nos tendremos que defender de las amenazas.
 - Conoceremos el mercado en el cual vamos a trabajar.
 - Analizaremos los grupos de interés (stakeholders) que interactúan con nuestra compañía.
 - Observaremos a las empresas competidoras.
 - Valoraremos nuestra propia empresa y sus posibilidades.
 - Y por supuesto estudiaremos a nuestros Clientes.
- La esencia fundamental del DAFO es el de determinar, con la mayor precisión posible, lo que la empresa es capaz de hacer en un entorno competitivo. Identificando Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
- Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial sostenible en las características de una empresa que los clientes perciben como único y determinante, lo que la coloca en una posición de privilegio a los ojos del mercado.

📅 CUADERNO DE NOTAS

4-. APUNTAR: ¿A DÓNDE VAMOS?

Recogida toda la información será preciso establecer las estrategias a adoptar y cuantificar los objetivos a alcanzar.

En la primera parte de este manual hemos hablado de los pilares sobre los cuales se sustenta el Marketing inteligente que están estrechamente relacionados con las decisiones estratégicas.

Básicamente **debemos tomar tres decisiones**, en función de las observaciones realizadas. Por lo que será preciso contestar, de nuevo, a estas tres cuestiones:

- **A que grupo de Clientes nos dirigimos. Segmentación y microsegmentación.**
- **Que les vamos a ofrecer nosotros que no les estén ofertando ya. Diferenciación**
- **Cómo queremos posicionar esa idea en la mente de nuestros Clientes. Posicionamiento**

DIFERENCIACIÓN

En 1960, Rosser Reeves, sumo sacerdote de la venta agresiva, escribió un libro muy popular, llamado "la realidad en publicidad", que se utilizó como libro de texto en muchas universidades.

En el libro, Reeves presentó y definió un concepto llamado Unique Selling Proposition (USP o Propuesta de venta única)

El autor vino a definir el concepto en tres partes:

1. Cada anuncio debe presentar una propuesta de venta al consumidor.
2. La propuesta debe ser una y única, que la competencia no pueda ofrecer.
3. Debe ser lo suficientemente potente como para atraer nuevos clientes hacia el producto.

Las ideas de Rosser Reeves tienen más importancia si cabe en la actualidad debido a la importancia de ser diferentes, si deseamos que los Clientes opten por nosotros, en un mar de competidores que ofrecen productos sustitutivos al nuestro. La elección entre múltiples opciones siempre esta basada en diferencias, implícitas o explícitas de estos productos.

Pasos para diferenciarnos

Buscar la idea diferenciadora

Debemos tratar de hallar una idea que nos diferencie y que tenga valor para nuestros consumidores.

Para ello buscaremos las fuerzas y debilidades percibidas, nuestras y de los competidores, que existen en las mentes de nuestro público objetivo. Posteriormente les preguntaremos que atributos del producto tienen más importancia.

La idea es encontrar aquello que nos permita ser únicos

Demostrar la diferencia

Si se tiene un producto diferente, se tiene que ser capaz de demostrar esa diferencia. Debemos poseer argumentos que nos respalden, que apoyen la idea diferenciadora haciéndola real y creíble.

Comunicarla de la forma correcta

Tener una buena idea no es suficiente es preciso comunicarla adecuadamente y que el consumidor la perciba de la forma idónea.

Todas las acciones de comunicación deben reflejar la diferencia. Anuncios. Catálogos, Web, presentaciones...

La diferenciación se produce en la mente.

Es importante tener en cuenta que todo ocurre en la mente del Cliente, y es allí donde nos apropiaremos de una idea simple que se relacione con nuestro producto.

Lo que somos realmente no importa solo es importante lo que piensa el Cliente que somos. En el mundo del Marketing percepción es igual a realidad.

Habrá que desarrollar un programa para que la gente se entere de la diferenciación. Y conseguir de esta manera un posicionamiento adecuado, o sea, ser percibidos en la mente del cliente de la forma precisa.

La idea diferenciadora que se pretenda utilizar debe ser lo más sencilla y visible posible. La repetiremos una y otra vez por los medios que se tenga al alcance.

Tenemos que tener en cuenta que la memoria es extremadamente selectiva por lo que será fundamental aportar un mensaje valioso, atractivo y fácil de recordar.

Diferenciarse mediante la búsqueda del océano azul

Esta estrategia fue formulada por W. Chan Kim y René Mauborgne en su libro “La estrategia del océano azul”. La tesis que inspira el libro es la necesidad de dejar a un

lado la competencia destructiva entre las empresas, si se desea ganar en el futuro, ampliando horizontes de mercado y generando valor a través de la innovación.

Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales: los océanos rojos y los océanos azules. los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras los océanos azules simbolizan las ideas hoy por hoy desconocidas.

Hablamos de crear un espacio sin competencia en el mercado. Hacer que la competencia se torne irrelevante por que no hay nadie que haga lo mismo que nosotros. Diferenciarnos mediante la “creactividad”.

El hecho de entrar los primeros en un mercado facilita que la diferenciación encontrada perdure, es lo que se denomina la ventaja del pionero.

♫ Empresas como Apple, Nintendo, ING, Easy Jet, el circo del sol o Ferrán Adriá han encontrado ideas “creativas” que hacen que los consumidores los diferencien nítidamente del resto, todas ellas crearon en su momento nuevas categorías de producto y a pesar de que muchas han sido imitadas continúan siendo las empresas de referencia en el mercado.

OBJETIVO: LA MENTE DEL CLIENTE (POSICIONAMIENTO)

En 1972, Jack Trout introdujo el concepto de posicionamiento en un artículo denominado "The positioning Era" publicado por Advertising Age.

① Éste viene a definirse como la percepción que tiene el cliente en su mente de nuestro producto. Convirtiéndose la actividad industrial en una batalla por la mente de los clientes.

Percepción es realidad

La percepción nos permite, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información que proviene del entorno. Esta percepción está condicionada por nuestras experiencias, conocimientos, valores...y es la que define nuestra realidad.

En el mundo del Marketing es un aspecto fundamental ya que lo que realmente cuenta no es la realidad objetiva sino la realidad subjetiva de cada Cliente, su percepción.

Lo realmente importante para un negocio no es lo que nosotros creemos que es nuestra empresa, aunque estemos en lo cierto, sino la percepción que tienen los Clientes de la misma. Ésta, en caso de ser positiva para ellos, es la que determinará que deseen hacer negocios con nosotros.

Aquello que percibimos es la realidad, la única. Por tanto existen infinitas realidades, una para cada Cliente. Es fundamental tratar de conocer los elementos que influyen en

la percepción de nuestros Clientes para ofrecerles productos que se adapten a sus necesidades y deseos.

Conseguir que nuestros clientes nos perciban de una determinada manera es vital en el planteamiento estratégico del negocio. De esta manera, nuestros esfuerzos en comunicación (LA ATMÓSFERA VITAL) deben ir enfocados a posicionar el producto en la mente de nuestros clientes.

☞ ¿A que grupos de Clientes se va a dirigir?

☞ ¿Cómo se va a diferenciar de sus competidores?

57

☞ ¿Cómo desea ser percibido por sus Clientes?

NUEVAS OPCIONES

Llegó el momento de poner las cartas sobre la mesa y empezar a ofrecer soluciones a los consumidores, para ello le ofrecemos una serie de sugerencias extraídas de acciones que está planteando el mercado:

REINVENTAR LOS MODELOS DE NEGOCIO

Es momento de replantearse los antiguos modelos y buscar nuevas fuentes de negocio. Muchos de las verdades absolutas referentes a la teoría económica que circulaban por el mercado se han derrumbado, de la misma manera, es preciso reconsiderar posturas y proponer nuevas opciones que permitan obtener nuevos ingresos.

Para ello es fundamental que se cuestionen muchos de los paradigmas anteriores y que reflexionemos acerca de la forma en la que podemos optimizar todos los procesos que se desarrollan en la empresa. Buscando nuevas formas de ejecución mediante la creatividad y la innovación.

ALGUNOS EJEMPLOS

8 La Ópera de Nueva York

La Opera Metropolitana de Nueva York ha decidido reproducir sus actuaciones en las pantallas de salas de cine en Estados Unidos, Canadá y Europa, equipadas con tecnología de alta definición y recepción de señales por satélite. Además, para alcanzar mayores audiencias, más de un centenar de actuaciones se transmitirán además a través de Internet o en emisiones digitales de radio.

La Opera Metropolitana se asociará con National CineMedia para llevar las transmisiones a las salas estadounidenses; con Cineplex Entertainment para las emisiones en Canadá y Odeon/UCI para acercar las obras a los aficionados en Europa. La compañía neoyorquina también está en negociaciones con socios potenciales para llevar las obras a países asiáticos. La empresa pública de televisión PBS coproduce las transmisiones y las emitirá a partir de enero del próximo año por su canal de televisión en EEUU.

8 Ipod e Itunes

Apple revolucionó el mundo de la música con su reproductor Ipod asociado al software iTunes con el fin de reproducir, organizar y comprar música que se sincroniza cada vez que ambos están conectados.

Se trata de un reproductor sencillo, originalmente concebido por Tony Fadell, al margen de Apple para después ser desarrollado por la marca de la manzana.

No se trata de un invento revolucionario en cuanto al concepto de reproductor de mp3 lo que sí que es novedoso el cambio de modelo de negocio de la industria de la música por el que mediante una web es posible la descarga de canciones de miles de grupos a un euro. En la que cada usuario puede personalizar su biblioteca musical en función de sus gustos peculiares.

COMBINAR EL ANTAGONISMO

EL “LOW COST” Y LOS SERVICIOS “PREMIUM”

El “low cost”

El consumidor en tiempos difíciles busca obtener el mejor precio posible, por lo que llegó la hora de ofrecer el precio que está dispuesto a pagar. Si queremos continuar siendo competitivos

Para ello será necesario cambiar nuestras formas de actuar, ya no vale con calcular nuestros costes y luego decidir el margen que queremos ganar ajustándolo al precio del mercado sino que debemos establecer el precio que el consumidor desea pagar y generar los procesos internos en la empresa que nos permitan obtenerlo.

Para ello es fundamental optimizar todos los procesos que se realizan en el negocio y hacer que el Cliente realice parte del trabajo.

Ikea, Inditex o Ryanair han ampliado las posibilidades de los consumidores ofertando productos de una calidad razonable a bajo precio gracias a innovaciones relacionadas con la forma en la que son producidos y comercializados.

Estas compañías han logrado ofrecer una relación calidad-precio superior a la de sus competidores. En palabras de un responsable de Inditex y siguiendo con la línea expuesta al principio del texto: "Por eso, nosotros nos planteamos las cosas al revés. Primero nos preguntamos cuál será el precio más razonable para una prenda. A partir de ahí buscamos la mejor calidad y el diseño más a la moda. Y cuando lo hemos encontrado, ponemos la máquina a funcionar"

60

ALGUNOS EJEMPLOS

8 Compañías aéreas de bajo coste

Algunos de los primeros que se introdujeron en el mundo del “low cost” fueron las compañías aéreas de bajo coste, ofreciendo precios bastante más bajos que los de las empresas tradicionales.

EasyJet Airline Company Limited, (EasyJet) es una aerolínea internacional de bajo costo, con sede en el aeropuerto de Londres Luton, que opera en 387 rutas por toda Europa, y 104 entre Europa y aeropuertos del norte de África.

La compañía aérea vende directamente al usuario por Internet o por teléfono sin necesidad de pasar por agencias de viajes.

Para reducir costos subcontrata buena parte de sus actividades a terceras empresas, no incluye el precio de la comida en los vuelos aunque hay comida fría y caliente así como bebidas y regalos a precios más bajos que en el aeropuerto, no emite billetes, todos los asientos de sus aviones son de clase turista y sin asignación de asiento. El embarque se hace por grupos de prioridad, generalmente otorgados por el orden en

que los pasajeros facturan sus equipajes. A diferencia de otras compañías de bajo costo, easyJet vuela a los principales aeropuertos europeos.

Las empresas de distribución

En las empresas de distribución se está produciendo una auténtica batalla de precios por conquistar el carro del Cliente. En la que los principales actores están tomando posiciones.

EL Corte Inglés

El Corte Inglés lanzó la marca aliada decidiendo afrontar la crisis del consumo con el lanzamiento al mercado de una nueva enseña propia de productos de alimentación y limpieza.

La empresa de distribución comenzó a comercializar a finales de 2008 en todos sus supermercados e hipermercados la marca Aliada. Con la intención de ganar cuota de mercado a sus competidores, esta vez vía precio. Una estrategia que le acerca a Mercadona, que actualmente lidera el segmento de las marcas de distribución gracias a los productos Hacendado, con una cuota de mercado cercana al 18%.

Según la compañía, este lanzamiento no está vinculado al actual entorno económico, ya que lleva trabajando en su nueva enseña más de dos años. Si no que responde a su interés por adaptarse a las nuevas demandas y necesidades de los consumidores.

La nueva marca, con un nombre sugerente e intensas connotaciones emocionales llega para convertirse en el nuevo aliado del sufrido consumidor que busca adquirir productos de calidad a un precio razonable. (Cuanto más barato mejor). Algo que sin duda conseguirá al contar con el soporte e imagen del Corte Inglés que busca reposicionarse en precio mediante la nueva enseña.

Lidl

La cadena alemana Lidl es líder europeo en el sector de supermercados de descuento, con una plantilla de más de 9.000 empleados y cerca de 450 tiendas. El modelo de negocio de esta cadena alemana pasa por la venta de sus marcas blancas que compra a granel para los 8.000 establecimientos de Europa.

Su poder negociador con los proveedores es muy elevado debido al volumen de sus pedidos. Pero el surtido de productos es reducido, unas 1.300 referencias, cuando un hipermercado llega a tener hasta cinco veces más. En sus establecimientos cuentan con lo básico prestando una especial atención al diseño de los procesos y los elementos necesarios para ellos como las cajas, las baldas y los palés, lo que implica un ahorro notable en personal.

Sobre los palés, que entran directos del camión a la tienda, se colocan los productos de mayor consumo: leche, harina, huevos, agua. Así sólo habrá que reponerlos una o dos veces al día. El diseño de las cajas (diseñada por el proveedor para ellos) se ajusta perfectamente a las baldas. Suele constar de tres piezas separables: la base, la abertura y la tapa. Los empleados las apilan en las baldas por la mañana. A todas se les retira la abertura, para que el cliente pueda coger el producto. A la caja superior se le quita, además la tapa, para que sea más fácil acceder al producto y éste resulte más

visible. Luego, todo empleado que pase por delante de una caja vacía está obligado a tomarla, retirar la tapa de la inmediatamente inferior, y depositar la vacía en un carrito para los desperdicios de cartón. Cuando el carrito está lleno, se lleva al almacén y se vacía en una máquina compresora, y de ahí, el cartón se vende a alguna empresa de reciclaje. Para esta tarea de reposición no son necesarias más de tres personas en tienda. El proceso es sencillo y evidente.

LOS SERVICIOS PREMIUM

Por el contrario determinados consumidores también están dispuestos a pagar un precio superior por servicios exclusivos o servicios Premium por lo que es preciso que les ofrezcamos esa posibilidad.

En las compañías aéreas “low cost” en función de las opciones elegidas aumenta el precio de tu billete. De un avión, lo “básico” es que nos transporte de un sitio a otro. El resto, sea el seguro, el exceso de equipaje o la comida, se paga. La compañía española de bajo coste Vueling asegura que el 15% de su facturación la aportan estos añadidos. En el caso de Ikea ocurre lo mismo, lo que te ofrecen es un mueble con un buen diseño y barato si deseas que te lo lleven a casa y lo monten lo pagas.

Los servicios ofrecidos por las empresas en Internet que en muchos casos son gratis los productos elementales dándote opción de obtener servicios más profesionales con cuentas Premium y pagando un precio por ellos, como el caso de Flickr Pro o la red social Xing

LA NUEVA ERA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Según la filosofía oriental, el **yin y yang** es un concepto basado en la dualidad de todo lo existente en el universo. Describe las dos fuerzas fundamentales, aparentemente opuestas y complementarias, que se encuentran en todas las cosas. Un elemento que me sirve para ilustrar la continuación de mis reflexiones de la semana pasada, acerca de la gestión de los antagonismos.

Si en el artículo anterior hablaba del “low cost” versus “Premium” hoy voy a tratar de exponer la radicalización del servicio al Cliente. La automatización versus la humanización.

En la actual coyuntura económica estamos asistiendo ante un cambio de época, impulsado por importantes tendencias, que es preciso detectar e implementar en nuestros negocios.

Nos encontramos **ante una nueva era del servicio**, en la que **desaparece lo humano** y se tiende a la automatización extrema. Pero por el contrario, de igual forma, **resurgen nuevas formas** de servicio casi olvidadas, que inciden en la **calidez y el contacto personal**.

AUTOMATIZACIÓN

En algunos supermercados ya no existen las cajeras y el pago se realiza de manera automatizada o surgen los supermercados automáticos como la franquicia a todas horas.

🔗 A todas Horas es una cadena de supermercados automáticos. Se trata de un supermercado que funciona a través de una especie de cajero automático, abierto las 24 horas del día. (www.atodashoras.com)

Mediante una pantalla, el cliente realiza su compra por categorías pulsando sobre la foto de cada producto e indicando la cantidad que desea adquirir. El pago se realiza en efectivo o con tarjeta de crédito y una vez realizado el sistema se pone en marcha para entregar los productos al cliente con el correspondiente ticket y las bolsas necesarias en función del volumen de la compra.

Se trata de un sistema sencillo para los clientes para el que se requieren unos mínimos costes, ya que no se necesita personal y el local es muy reducido (15 m2 son suficientes).

La tecnología se puede adaptar a cualquier tipo de negocio, por lo que las posibilidades son múltiples desde un supermercado pasando por un sex-shop, un camping...

Nos encontramos con **Robots que atienden a los Clientes**, como el caso de Wakamaru, un autómatas diseñado por Mitsubishi que puede reconocer rostros humanos y mantener conversaciones sencillas. Se trata de un robot doméstico creado

inicialmente para proporcionar compañía a los ancianos y discapacitados. Es de color amarillo, mide 100 cm de alto y pesa 30 kg. Tiene dos brazos y su base plana circular tiene un diámetro de 45cm. Los primeros 100 salieron a la venta en septiembre de 2005.

Uniqlo, la tienda japonesa de ropa informal, ha introducido uno de ellos en su tienda del Soho de NY. Su labor es la de recibir y dar la bienvenida a los invitados, contactar con ellos y comunicarles las promociones.

La iniciativa de la enseña nipona ha sido complementada con una serie de acciones en la red para que la noticia no se quede en el recinto de la tienda.

ICGKiosk es el Punto de Venta desasistido para establecimientos de comida rápida, cafeterías, comedores de empresa, recintos deportivos... Es una solución global de fácil usabilidad, con software visual-táctil avanzado y está disponible en diferentes idiomas.

La solución mejora la productividad del negocio con un sistema de venta ágil y desasistida; el propio cliente realiza su pedido; genera más rotación de ventas y mejor distribución del personal del establecimiento en horas punta.

HUMANIZACIÓN

Pero de la misma manera hay una vuelta al contacto humano, a lo tradicional, en la que agricultores llevan sus productos frescos personalmente a las empresas. O vendedores expertos asesoran de forma personalizada a sus Clientes.

♫ A la empresa Manhattan Milk Company se le ha ocurrido recuperar la figura del lechero y llevar a domicilio, y en botellas de cristal, los pedidos diarios de los clientes, recogiendo después los cascos (www.manhattanmilk.com). La idea es algo más sofisticada de lo que parece: se trata de leche orgánica y ecológica.

Diversos agricultores han decidido vender sus productos puerta a puerta mediante una estrategia en internet que permite al consumidor adquirir productos recién cogidos de la huerta. Frutas y hortalizas que el agricultor lleva directamente a casa del Cliente. (www.lamejornaranja.com)

Las empresas deben buscar, cada vez más, la relación continuada con el Cliente que refuerce la confianza en el proveedor y aumente los costes de cambio. Donde el concepto de calidez juega un papel fundamental.

Calidez es ganarnos la confianza de nuestros clientes y asumir un compromiso con ellos. Es que la prestación del servicio se desarrolle en un ambiente de complicidad y cercanía. Transformando al personal de contacto en asesores expertos de los Clientes.

AUMENTAR LA FLEXIBILIDAD Y OPTIMIZAR LOS PROCESOS

Las empresas están compuestas por un conjunto de procesos orientados a alcanzar un objetivo determinado, para este fin contamos con una serie de recursos que facilitarán o dificultarán la consecución del mismo. Por lo tanto, como es de suponer, **la clave reside en optimizar tanto los procesos realizados como los recursos utilizados.**

En la actual coyuntura, una forma de optimizar los procesos y aumentar la flexibilidad de la empresa, con objeto de ganar rentabilidad y capacidad para adaptarnos a los cambios, es la externalización o el outsourcing.

EL OUTSOURCING

Es el proceso económico por el cual una compañía subcontrata la realización de determinadas tareas a una empresa externa, especializada en un área específica, por medio de un contrato.

La externalización de determinados procesos permite disponer de una infraestructura flexible que se adapte a las necesidades del negocio en cada momento.

Ventajas:

De esta forma contamos con una serie de ventajas:

- Mayor capacidad de innovación tecnológica por parte de la empresa especializada.
- Mayor rapidez de respuesta ante los cambios del entorno.
- Mejora de la eficiencia de determinados procesos.
- Disminución de los costes fijos y aumento de la flexibilidad.
- Permite que la empresa se dedique a tareas de mayor rentabilidad.

Inconvenientes:

Pero como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo si no se realiza adecuadamente.

- Pérdida de control sobre determinados procesos.
- Posible pérdida de contacto con las nuevas tecnologías en las áreas externalizadas.
- El proveedor puede convertirse en competidor.
- Disminución de los beneficios.
- Problemas de confianza con la empresa subcontratada

FACTORES DE ÉXITO

Lo que debemos tener claro es que es preciso centrarnos en las áreas de negocio que componen el “core bussiness” de la empresa y externalizar aquellas en las que no somos tan eficientes.

Es importante darse cuenta de la necesidad de tener socios de confianza externos que les permitan adecuar sus infraestructuras a los cambios del entorno, de una forma rápida y minimizando los riesgos.

Ya que nos encontramos ante un cambio de época que originará modificaciones en los modelos de organización y gestión orientados a conseguir ofrecer más funcionalidades con un menor coste.

Paro lo que es fundamental definir una estrategia que determine la contratación de proveedores y defina los acuerdos de colaboración, estableciendo las necesidades de la empresa y buscando potenciar la posición competitiva de la organización.

Respecto a los procesos a externalizar, la visión tradicional nos dice que se pueden transferir aquellas actividades que no sean parte del foco del negocio. Pero en la actualidad este paradigma se encuentra cuestionado, ya que actualmente muchas empresas se han dado cuenta de que numerosos procesos clave de su cadena de valor no aportan ninguna ventaja competitiva, aunque estén bien ejecutados, y han empezado a confiar tales procesos a especialistas, obteniendo beneficios en costos y flexibilidad.

Frente a esta decisión, debemos considerar si el mercado tiene proveedores capaces de satisfacer los requerimientos demandados. Pero en mi opinión es peligroso subcontratar determinados procesos si estos forman parte del “corazón del negocio”

Por tanto la clave estará en externalizar aquellos procesos que otros sean capaces de realizar de manera más eficiente que nosotros, teniendo en cuenta que a una Pyme esto le puede permitir crecer de una forma mucho más sostenible. Manteniendo su capacidad de adaptación y minimizando los riesgos.

PARA CONCLUIR...

- La externalización permite disponer de una estructura flexible que se adapte a los requerimientos del entorno.
- Es fundamental que nos centremos en aquello que mejor sabemos hacer, cediendo a otras empresas determinadas tareas en caso de que sean capaces de realizarlas de forma más eficiente.
- Será clave tener claro los acuerdos que deben figurar en el contrato de colaboración.
- Las empresas subcontratadas deben ser más que simples proveedores convirtiéndose en “socios” del negocio.

LA COMPETENCIA COOPERATIVA

BUSCAR LA SINERGIA

En tiempos de incertidumbre incido en la importancia para muchas Pymes de colaborar y así obtener sinergias que faciliten su supervivencia. Según el diccionario de la RAE una sinergia es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

En un mercado global como el actual es más fácil que las pequeñas y medianas empresas aprendan a cooperar para de esta forma ser más competitivas. Realizando acciones conjuntas que permitan obtener las sinergias comentadas que faciliten el alcance de sus objetivos de negocio.

Olvidarnos de la competencia atroz y devastadora para buscar alianzas que nos permitan ofrecer mejores servicios a nuestros clientes y acceder a mercados a los que de otra manera, para una empresa de pequeño tamaño, es imposible llegar.

COOPETIR

Competir y cooperar a la vez que puede parecer complicado suele ser frecuente entre los animales.

Investigadores de la Universidad Carlos III y la Universidad Complutense de Madrid publican en el último número de la revista *Discrete and Continuous Dynamical Systems* sus teorías. Los miembros del equipo de investigación explican que un depredador superior, como el tiburón, no sólo devora y compite por los alimentos, sino que también coopera para mantener el ecosistema en el que vive. Esta doble acción, denominada "**coopetición**", constituye uno de los principales mecanismos reguladores de la vida de nuestro planeta.

En el mismo artículo se habla de cómo dos especies vegetales pueden ayudarse cuando una de ellas está creciendo, porque la mayor puede retener más nutrientes a cambio de ofrecer sombra a la menor, y enfrentarse cuando las raíces de la más joven comiencen a competir por el territorio.

Adaptando estas teorías al mundo empresarial definiría la **coopetencia como la unión de esfuerzos entre empresas competidoras para obtener beneficios conjuntos.**

Esta práctica se da a menudo entre grandes empresas pero apenas se observa en la pyme. En la industria del automóvil empresas competidoras han realizado proyectos comunes.

Algunas de las ventajas que podemos obtener con la cooepetencia serían las siguientes:

- **Compartir información y experiencias entre empresas.** Benchmarking entre competidores, algo que se podría dar entre pymes de distintas zonas geográficas.
- **Acuerdos para referenciar clientes a otras empresas** y evitar de esta manera ofrecerles un servicio deficiente bien por que no nos sentimos preparados para satisfacer lo que el cliente propone o por que estamos desbordados. Por ejemplo en hostelería en épocas de afluencia masiva a los establecimientos.
- **Ofertar servicios más completos.** Lo que puede permitir acceder a Clientes más importantes que no acostumbran a trabajar con empresas pequeñas.
- **Asunción conjunta de riesgos.** Para realizar determinados trabajos o crear nuevos productos.
- **Creación de centrales de compras** que permitan disminuir costes.
- **Desarrollo de grupos de presión** ante la administración o los medios de comunicación para obtener beneficios comunes.
- **Establecimiento y explotación de servicios o zonas comunes.**

COMARKETING

Diseño y desarrollo de acciones de marketing conjuntas para optimizar las inversiones y alcanzar una mayor repercusión. Esta colaboración entre empresas permite además que la propia oferta resulte mucho más interesante, ofreciendo soluciones más completas y competitivas.

La idea es simple y muy efectiva ya que suele implicar una mayor repercusión con un coste más reducido que si realizáramos las acciones de forma individual.

ALGUNOS EJEMPLOS

8 Affinity Petcare y Disney para promocionar la película Bolt

Bolt fue el título estrella de Disney para la cartelera navideña del 2008, para su promoción, Walt Disney Pictures ha llegado a un acuerdo con la marca de comida para animales Brekkies Excel, propiedad de Affinity Petcare.

8 Telepizza y Coca Cola

Telepizza y Coca-Cola han lanzado una promoción conjunta en la que por cada litro de Coca Cola solicitado por el consumidor en su pedido, Telepizza regala una botella edición 1900 (tipo Hutchinson), similar a los envases originarios de principios de siglo.

LA ECONOMÍA DEL TALENTO

Ya en la antigüedad el talento era dinero, se trataba de una unidad de medida monetaria que tuvo su origen en Babilonia pero se usó ampliamente en todo el mar Mediterráneo durante el período helenístico y la época de las guerras púnicas. De la que se habla tanto en el antiguo como en el nuevo testamento.

En nuestros días, y más aún con la situación económica que no rodea, es un factor de producción esencial en la empresa. Que se debe poner en alza si queremos construir negocios exitosos que superen la crisis actual.

Pero en la mayoría de los casos, desgraciadamente, el talento no se genera de forma espontánea, por lo que debe existir una predisposición por parte de la empresa para crear el contexto adecuado que posibilite su desarrollo.

Lo que les voy a contar no es novedoso, pero en estos momentos en los que nos cuestionamos muchos de los anteriores planteamientos, en ocasiones vendidos como verdades absolutas. Es bueno plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Si establezco el contexto adecuado se desarrollará el talento en mi empresa?
- ¿Aumentará, este talento, el beneficio de la misma ya que el coste que debo invertir en él será inferior a los ingresos que me produzca?

¿QUÉ ES EL TALENTO?

Talento es poner en valor lo que uno sabe, quiere y puede hacer, se trata de la simbiosis entre la actitud y la aptitud. Es el conjunto de capacidades de una persona potenciadas en un contexto adecuado.

Cuando hablamos de talento hablamos de un recurso vital para la empresa para el que la crisis económica debe suponer una oportunidad. Y para el cual las empresas tienen que establecer las pautas adecuadas con el objetivo de que se desarrolle y sea fuente incalculable de valor para la organización.

Es importante que tengamos en cuenta que todos tenemos talento, cualquier persona, lo único que debemos hacer es encontrar aquello con lo que nos sentimos a gusto y dedicarle el tiempo suficiente para llegar a dominarlo.

El talento es muy variado y presenta miles de caras desde Mozart a Maradona, pasando por Napoleón, Picasso o Ghandi. Personas muy distintas y probablemente

mediocres en muchas de sus facetas pero extremadamente talentosas en aquella que cultivaron y la que les condujo a la fama.

LA ESENCIA DEL TALENTO

El talento requiere pasión y disfrute, implica capacidad y predisposición a actuar, y además necesita constancia y entrenamiento continuo hasta llegar a la excelencia.

Tom Peters en su libro “Esencia: talento (2005) tiene en cuenta estos diez parámetros para definir a las personas con talento:

1. Piensa como un emprendedor
2. Sé siempre un rematador, un hombre de acción.
3. Utiliza el marketing para aportar valor
4. Persigue la maestría, la excelencia.
5. Fomenta la ambigüedad, todo tiene fortalezas y oportunidades.
6. Sentido del humor, muéstrate optimista.
7. Confía en la tecnología
8. Póstrate ante el joven, aquel que tiene más sueños que añoranzas.
9. Alimenta la red.
10. Cultiva la pasión

EL TALANTE DE LA EMPRESA

Es fundamental generar empresas con talante para crear y potenciar el talento, si nos vamos al diccionario y buscamos la palabra talante nos encontramos con el modo o la manera de ejecutar algo, el semblante o la disposición personal.

La empresa debe establecer el contexto adecuado para que el talento crezca y genere riqueza ya que está demostrado (los estudios dicen que el clima laboral es el responsable del 44% del resultado del negocio) **que si el ambiente es el adecuado las personas trabajan más y mejor, aumentando su compromiso y su capacidad para aportar más allá de sus tareas ordinarias.**

En mi opinión una empresa con talante es aquella en la que se dan los siguientes puntos:

1. Equipo directivo empático y proactivo que aúna intereses en ocasiones contrapuestos.
2. Cultura corporativa claramente definida y conocida por todos los miembros de la misma.
3. Objetivos coherentes establecidos y afán por mejorar continuamente.
4. Conciencia de la responsabilidad social de la empresa con el entorno que le rodea.

5. Orientación de la empresa al Cliente.
6. Sensación y orgullo de pertenencia bajo una enseña común.

Usted pensará que esto está muy bien pero la realidad es otra cosa y para ello le pido la siguiente reflexión:

- ¿Existe una predisposición en su empresa para lograrlo?
- ¿Cree que si estas pautas se dieran sería más fácil afrontar la actual situación?

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La empresa debe convertirse en un agente fundamental de desarrollo en las comunidades donde se encuentra, no solamente como generadora de empleo y riqueza, sino como un elemento que aporta otros valores al entorno que le rodea: Medioambientales, culturales, humanitarios...

Y esta actitud debe ser adoptada no sólo por cuestiones filantrópicas sino como un elemento estratégico pleno de innumerables ventajas competitivas. Cada vez es más rentable, desde el punto de vista del mercado, ser considerado socialmente comprometido. La imagen social que trasmite la empresa, se integra en los beneficios que trasmite el producto, aportando un mayor valor añadido al consumidor.

La **responsabilidad social corporativa (RSC)**, puede definirse como la contribución activa y voluntaria al desarrollo social, cultural, económico y ambiental por parte de las empresas al entorno que les rodea. Con el objetivo de mejorar su situación competitiva en el mercado

Hablamos de un enfoque estratégico que se fundamenta en un profundo respeto por la ética, las personas, las comunidades y el territorio en el que se encuentran. Aportando iniciativas y recursos que contribuyan a su crecimiento.

72

Multitud de estudios determinan que la RSC incrementa el valor de la empresa, si se gestiona de la forma adecuada, por lo que muchas empresas han pasado de la realización de acciones puntuales de este tipo a integrar la Responsabilidad Social en sus planes estratégicos. (El 68% de las grandes empresas del planeta según una encuesta realizada por IBM Global Business Services entre 250 líderes empresariales de todo el mundo)

Hablo, en consecuencia, de un elemento indispensable; ya que tanto los consumidores como los grupos de interés que rodean el negocio (empleados, sindicatos, medios de comunicación, instituciones y demás stakeholders.) desean entablar relaciones con empresas que estén comprometidas socialmente, donde lo ético juegue un papel fundamental.

La aplicación coherente de la RSC se sumerge profundamente en los cimientos y estructura de la empresa, afectando al “espíritu” de la misma. Definiendo el espíritu empresarial como un concepto que aglutina en una misma idea la misión, visión, valores y estrategia del negocio.

CLAVES DE LA RSC

Existen, bajo mi punto de vista, tres claves fundamentales a la hora de entender la RSC:

Transparencia.

La organización debe mostrar claridad y transparencia extrema en su información contable, en su relación con los medios de comunicación, con sus clientes... Evitando los ocultamientos y las conductas poco éticas.

Respeto

La actividad de la compañía debe ser respetuosa con el medio ambiente, utilizando recursos que no dañen su entorno ambiental. Tiene que ser respetuosa con los derechos humanos y debe tender a ofrecer a sus trabajadores las mejores condiciones laborales.

Compromiso

Es vital que la empresa esté comprometida con la sociedad, implicándose en la vida social y cultural de sus ciudadanos. Comprometida con el desarrollo sostenible y el uso inteligente, a todos los niveles, de los recursos.

EN DEFINITIVA

- Las empresas juegan un papel fundamental en el futuro y lo que hoy siembran serán los hijos de nuestros hijos los que lo cosechen.
- La Responsabilidad Social Corporativa no es una simple conducta filantrópica, se trata de una estrategia de negocio que mejora la imagen de la empresa y aumenta sus beneficios.
- Las empresas deben invertir a corto, medio, largo plazo y más allá. Ya que, como reza un mural pintado en la bahía argentina de Ushuaia, “la tierra no la heredamos de nuestros padres sino que la pedimos prestada a nuestros hijos”

✎ Establezca objetivos cuantitativos relacionados con el volumen de ventas, la captación de nuevos clientes, tasas de abandono, conocimiento de la marca y posicionamiento...

① IDEAS IMPORTANTES

- **Recogida toda la información será preciso establecer las estrategias a adoptar y cuantificar los objetivos a alcanzar.**
- **Básicamente debemos tomar tres decisiones, en función de las observaciones realizadas. Por lo que será preciso contestar, de nuevo, a estas tres cuestiones:**
 - **A que grupo de Clientes nos dirigimos. Segmentación y microsegmentación.**
 - **Que les vamos a ofrecer nosotros que no les estén ofertando ya. Diferenciación**
 - **Cómo queremos posicionar esa idea en la mente de nuestros Clientes. Posicionamiento**
- **NUEVAS OPCIONES**
 - **Reinventar los modelos de negocio**
 - **Combinar los antagonismos**
 - **Aumentar la flexibilidad y optimizar los procesos**
 - **La competencia cooperativa**
 - **La economía del talento**
 - **La Responsabilidad Social**

📅 CUADERNO DE NOTAS

5-. LANZAR: ¿CÓMO LLEGAR?

Ejecutamos las acciones que nos lleven a alcanzar los objetivos predefinidos, **acciones creativas** que nos diferencien de los competidores y **generen experiencias** positivas en nuestros consumidores (Marketing Experiencial). **Establecemos una "atmósfera vital" que envuelva y conforte al cliente.**

Elaboramos y ejecutamos el **marketing mix de la empresa**, las famosas cuatro pes transformadas en las cuatro ces.

Tomando decisiones referentes al...

- **PRODUCTO – CONSUMIDOR**
- **PRECIO – COSTE**
- **PLAZA (DISTRIBUCIÓN) – CONVENIENCIA**
- **PROMOCIÓN – COMUNICACIÓN**

Dentro de la misma es fundamental lo siguiente:

RECOGER (Captación de clientes)

Esta fase va muy unida a la que precede y **en ella integramos a los clientes en el negocio. Aprovechamos las acciones ejecutadas en la fase anterior y la utilización de técnicas de venta** para aumentar nuestra cartera de clientes.

ORGANIZAR (Carterización de clientes)

Estructuramos nuestra cartera de clientes, estableciendo una carterización de los mismos en función de diversos parámetros (Rentabilidad, volumen, potencial...). Se trata de tener muy claras las características de cada uno de ellos para gestionarlos de la forma correcta.

MANTENER. (Retener y Fidelizar)

El objetivo de esta fase es la **generación de clientes satisfechos que propaguen a los cuatro vientos las experiencias vividas** con nuestros servicios. (Clientes **Apóstoles**)

Utilizaremos en esta fase distintas acciones encaminadas a retener a nuestros clientes actuales; como los programas de fidelización, marketing experiencial, promociones...

Es importante en las últimas "estaciones" la **utilización de herramientas tecnológicas** que faciliten la captación y gestión de los clientes. **Un CRM (Programa informático que gestiona la relación con el cliente) que posibilite la recogida de datos y posterior utilización de la información.**

Estas tres últimas fases podrían integrarse en la tercera estación, pero hemos decidido separarlas para remarcar su importancia.

Con el Marketing Creativo contamos con una metodología **para que nuestros negocios consigan Clientes satisfechos y en consecuencia beneficios empresariales. Una metodología adaptada a la pequeña empresa que mezcla la creatividad, la orientación al cliente y el presupuesto ajustado.** Pues como dijo Peter Drucker, el gran Gurú Austriaco de la gestión de empresas: “En una empresa hay dos, sólo dos, funciones básicas el Marketing y la Innovación.”

☞ Reflexione sobre su empresa y sus productos, los precios, sus canales de distribución, sus acciones de comunicación...

ACCIONES CREATIVAS

Todo evoluciona a gran velocidad y el marketing como herramienta de gestión debe adaptarse a los nuevos tiempos, buscando alcanzar los objetivos planteados pero adaptando sus acciones a la nueva coyuntura económica.

① Como he comentado previamente, el Marketing Creativo, es un marketing de bajo presupuesto fundamentado en la orientación de la empresa al Cliente y en la introducción de elementos creativos e innovadores que busca llegar al Cliente por vías alternativas, lo que se suele denominar medios no convencionales o “below the line”. En estos procesos de marketing tratamos de sustituir el marketing de interrupción por acciones de marketing de permiso que traten de aportar valor al consumidor.

Este nuevo concepto es una nueva realidad que se impondrá por fuerza propia en los próximos años debido principalmente a varias razones:

- Cansancio del consumidor ante una comunicación intrusiva y molesta
- La web 2.0 y sus herramientas
- La situación económica que busca la optimización de todos los procesos que se desarrollan en la empresa por lo que es conveniente ajustar y concretar las acciones de marketing.
- La influencia del boca a boca y de los prescriptores en las actitudes de consumo.

79

Una investigación realizada en los EE.UU. por la organización especializada Scharpe Partners, confirmó que un 76 % de los encuestados recurría al consejo de sus amigos como fuente para decidir la compra. El estudio mostraba los siguientes resultados:

1	Consejo de amigos y conocidos	76%
2	Experiencias previas con el producto o servicio	68%
3	Artículos en la prensa	22%
4	Publicidad	15%
5	Sitio web de las empresas	8%

En la investigación se permitían respuestas múltiples con el fin establecer una clasificación de la importancia asignada a las diferentes fuentes utilizadas.

Los resultados confirman el descenso de la eficacia de la publicidad tradicional. Por lo que es fundamental buscar vías alternativas para llegar a la mente del consumidor.

LAS ACCIONES MULTIFORMATO: EL MARKETING 2.0

Planteamos la irrupción de una nueva forma de entender el marketing, que algunos han denominado marketing 2.0 por su relación con la web 2.0. **Un marketing que evoluciona acorde con los Clientes y las nuevas tecnologías y que no implica eliminar por completo las herramientas masivas que utilizaba el marketing tradicional sino que trata de optimizarlas al máximo.**

① Hablamos de un marketing de contenidos, un marketing que genera historias que van saltando de un soporte a otro, acciones multiformato. Lo que contribuye a obtener un aumento considerable de la repercusión que producen las mismas, incluso el tiempo que permanecen activas. Por tanto lo fundamental es el contenido no el soporte.

Se trata de acciones que interactúan con el Cliente, el cual extrae sus propias conclusiones que determinarán la percepción que tiene de la empresa, marca, producto...

Un marketing más creíble que el marketing clásico y no intrusivo, teniendo en cuenta que los consumidores desean que les informemos pero sólo sobre aquello que realmente les interesa, en el momento y lugar adecuados. Estableciendo continuos diálogos con los consumidores.

Las claves para realizar un buen marketing de contenidos las detallamos en el siguiente apartado donde hablamos de optimizar la comunicación.

Existe un manifiesto de 24 puntos en los que se plantea las características del marketing 2.0:

1. No me mentirás ni tratarás de engañarme. ¡Nada de publicidad engañosa!
2. Yo soy quien consume tu producto, y por tanto, quien más sabe de él. ¡Pregúntame mi opinión!
3. Me pedirás permiso antes de coger mis datos.
4. Me pedirás permiso antes de mandarme información, sobre todo a mi móvil. ¡Adiós al spam, a la publicidad no deseada y a la intrusiva!
5. Me gusta jugar. ¡Diviérteme!
6. El humor es el sexo del cerebro. ¡Hazme reír!
7. ¡Sorpréndeme!
8. ¡No a la letra pequeña y a los rótulos que no da tiempo a leer!

9. No peleéis entre vosotros. Prefiero vuestras alianzas a vuestras riñas.
10. No tratarás de ser quien no eres ¡Se acabaron los anuncios hechos por padres intentando parecer guay frente a sus hijos!
11. Si quieres que compre algo, tengo que entender qué es. ¿Por qué no me hablas en mi idioma? ¡No a los anuncios de perfume en francés y a los anuncios de coches que no entiendo!
12. Se decidir por mí mismo, gracias. No hace falta que me digas lo que está de moda o lo que me tiene que gustar.
13. El sexo vende, pero no hace falta que lo utilices en todas tus campañas.
14. Yo decido que es viral y a quien se lo quiero mandar, y por cierto, una pestaña de “mandar a un amigo” no es marketing viral.
15. No me interrumpirás cuando estoy jugando para intentar venderme algo.
16. No interrumpirás mi programa favorito para intentar venderme algo.
17. Cuando visito una página web, voy allí por su contenido, no por sus banners.
18. ¡No me tapes con banners lo que quiero leer!
19. Hace tiempo que descubrí que algo caro no tiene por qué ser lo mejor.
20. Confiaré más en lo que me diga alguien de verdad como yo que en un famoso al que nunca he visto en persona.
21. Cuando te llamo por teléfono quiero que me resuelvas un problema, no hablar con 3 telefonistas diferentes.
22. Me gusta que me llamen por mi nombre.
23. Ten en cuenta cuando entre en tus tiendas que el ser humano no sólo es vista y oído.
24. Cuando entro en una de tus tiendas, trátame como si fuese un invitado en tu casa.

Como podemos observar el manifiesto refrenda muchas de nuestras teorías y formas de entender el marketing referentes a la transparencia, la no intrusión, la creatividad, el trato con personas, la empatía, la clientefilia...

OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN

Siempre que realicemos una acción de comunicación tendremos que seguir una serie de pasos para rentabilizarla al máximo y que tenga la efectividad pretendida. Respondamos a estas 7 preguntas básicas antes de iniciar cualquier campaña.

1. **¿Cuál es el objetivo** que pretendemos conseguir?
2. **¿Qué queremos decirle** a nuestro cliente? Debe ser coherente con el posicionamiento del negocio.
3. **¿Quién es el receptor** de nuestra acción? Determinar la población-objetivo.
4. **¿Por qué medio vamos a llegar** a él? ¿Cuál será el más efectivo? Marketing multiformato.
5. **¿Cómo convertiremos el mensaje para que sea atractivo** para el cliente **y se adapte a los distintos medios?**
6. **¿Plazos?** Estableceremos un calendario con la cadencia y frecuencia de la comunicación (Planing)
7. Una vez realizada... **¿Hemos conseguido el objetivo? Medir**

En nuestra forma de entender el marketing operativo se mezclan la publicidad con las relaciones públicas, el patrocinio o la responsabilidad social corporativa dando lugar a una comunicación holística enfocada a la consecución de unos objetivos determinados.

A continuación se plantean algunas acciones novedosas que han funcionado en otros negocios.

Publicity

La publicity es un recurso de comunicación que **permite a las empresas obtener repercusión en los medios de forma gratuita**. En este caso la compañía no actúa como anunciante sino como medio de comunicación. Convirtiéndose en un generador de contenidos.

Esta herramienta tiene **varias ventajas**:

- **Bajo coste**. Ya que se trata de un mensaje no pagado que los medios incluyen porque consideran que es interesante para sus lectores.
- **Alta credibilidad** y una elevada penetración psicológica. Ya que el consumidor valora positivamente el hecho de aparecer como noticia en un medio.

Por el contrario tiene el **inconveniente** de que **apenas existe control sobre el mensaje**. Sólo aparecerá si los medios interpretan que tiene interés periodístico. Por lo que será muy importante la forma en la cual exponamos la noticia, bien sea en una **conferencia**, mediante una **entrevista** o en una **nota de prensa**.

Otra forma interesante de hacer publicity sería tratar de **colaborar con algún medio de comunicación como experto**, proporcionando información sobre un tema relacionado con nuestra empresa. En el artículo aparecería nuestro nombre y el de nuestro negocio.

La Publicity es una herramienta de comunicación que personalmente me gusta mucho por que es idónea para la Pyme debido a su bajo coste y elevada repercusión.

Para ello piense en algo creativo e interesante que haya hecho su empresa, redáctelo con elegancia y envíelo a los medios.

Street Marketing

El marketing en la calle. Aglutina todas las acciones de marketing que se realizan en el medio urbano o en centros comerciales con la idea de acercarse al posible consumidor. Involucrándolo, en ocasiones, en retos disparatados o situaciones curiosas.

Las propuestas utilizadas en esta disciplina son infinitas y diversas. El componente creativo y la innovación suele ser el factor determinante que termina marcando la diferencia y la efectividad de este tipo de acciones.

Las empresas han decidido salir a buscar al consumidor integrándolo en ingeniosas propuestas que consiguen atraer su atención. Tras una cuidada planificación se desarrollan campañas creativas orientadas a despertar el interés de los transeúntes.

Para realizar este tipo de acciones se buscan lugares estratégicos en los que se dé una mayor concentración y afluencia de viandantes.

Una de las primeras acciones de street Marketing de las que se tiene constancia se realizó hace 106 años y su protagonista fue Papá Noel,

En 1902, en Chicago, apareció por primera vez la figura de Santa Claus como vehículo de “promoción”. La acción de marketing se denominaba “Help send Santa down 10,000 chimneys” (“Ayuda a enviar a Santa a 10.000 chimeneas”), y tenía como objetivo recaudar fondos para una de las más antiguas ONGs americanas: Voluntern of America.

Una acción que se puede relacionar con el Street Marketing es lo que se denomina Flashmob, que consiste en reunir a un numeroso grupo de personas en un lugar determinado para realizar una determinada acción. Suele ser un acto breve y tras su ejecución las personas se dispersan. Los participantes se reúnen a través de internet o del teléfono móvil.

Adidas realizó una campaña de este tipo cuando lanzó la nueva equipación del Ajax de Amsterdam. En una céntrica plaza de la ciudad decenas de personas con la camiseta del equipo simulaban la finalización de un partido cambiándose la camiseta con los transeúntes.

Universal estudios para promocionar la salida en DVD de la película King Kong, en colaboración con el Corte Inglés, proyectaron el film en la fachada del centro comercial de la Castellana. Como el gorila protagonista se trataba de una proyección de dimensiones colosales, la más grande al aire libre que se recuerde, en la que se pasaba, de forma gratuita, una versión reducida de la película.

Los medios sociales

Los Blogs y los microblogs

El blog se ha convertido en una herramienta fundamental de comunicación debido a sus múltiples posibilidades.

Es fundamental que creamos un diseño atractivo y fácil de leer, que elijamos una temática que aporte valor a nuestros lectores y que renovemos con asiduidad las entradas del blog. Además, para tener éxito es importante la continua interacción con otros blogs.

Razones para crear un blog

1. Aumento de las relaciones y contactos, se generan continuas conversaciones muy útiles para la empresa.
2. Rapidez en las comunicaciones y aumento de su repercusión.
3. Percepción de la empresa como experta en una determinada materia.
4. Mejora el posicionamiento en buscadores de las páginas corporativas.
5. Permite conocer el pálpito del mercado e influir en él.

Los microblogs combinan el concepto de blog con el de mensajería instantánea y los sms. Se trata de mensajes cortos de texto (máximo 140 caracteres) muy útiles para compartir información con otros usuarios. Por ejemplo promociones que realiza la empresa.

Como ejemplos de plataformas de microblogging: twitter, yammer...

Los podcasts y los videos on line

De forma somera, se trata de archivos de audio y de video que podemos utilizar para nuestras acciones de marketing, introduciendo contenidos adaptados al público objetivo de cada negocio

Ejemplos: Youtube, vimeo, google video...

Las redes sociales

Las redes sociales en Internet son espacios de conversación entre individuos con diversos grados de afinidad, los grupos se forman por amistad, para compartir conocimientos o aficiones, para intercambiar vivencias...

Se trata de una herramienta a la que la empresa puede sacar mucho partido **como medio de comunicación y marketing**. Debido principalmente a su control y bajo coste.

Además de los puntos comentados con anterioridad a la hora de optimizar una acción de comunicación, una acción en una red social para que tenga éxito debe cumplir las siguientes pautas:

- Fomentar la interacción entre los miembros de la comunidad y facilitar la conversación.
- Combinar diferentes herramientas (como audio o video) y canales (blog, web...)
- Ofrecer una experiencia de usuario sencilla.
- Dar valor a los participantes y aportar elementos creativos.

Ejemplos: Facebook, Xing, Tuenti...

Marketing de Eventos

La planificación y ejecución de un evento determinado que debe ser coherente con el posicionamiento del negocio, los objetivos de este tipo de acciones son los siguientes:

- Llegar a un perfil de Cliente concreto que asistirá al evento determinado.
- Generar repercusión en los medios tanto tradicionales como no tradicionales.
- Aprovechar para establecer contactos sobre los que trabajar posteriormente.

Para realizarlo de forma correcta es preciso que tengamos en cuenta lo siguiente:

- Planificación y desarrollo de la acción coherente con las características de la empresa.
- Apostar por ejecuciones creativas y diferenciadoras.
- Cuidar al máximo todos los detalles durante la realización del evento y aprovechar cualquiera de ellos para vender empresa sin que se note.
- Planificar y seleccionar el material complementario que se dará a las participantes del evento. Por ejemplo detalles, regalos, folletos, material de lectura...
- Planificar las acciones a realizar fuera del mismo, que servirán para aumentar la repercusión de este tipo de actividades, tales como notas de prensa, edición de videos, resúmenes, folletos, fotografías, ruedas de prensa...

EJEMPLOS:

- Actos Sociales: Inauguraciones, entrega de premios, cenas de gala, reconocimientos...
- Actos Deportivos y culturales
- Congresos y Ferias
- Lanzamiento de nuevos productos
- Procesos formativos

Buzz Marketing o el boca a boca

El Buzz Marketing o el boca a boca consiste en **tratar de comunicar y fomentar información positiva del negocio o producto que circule boca a boca entre los usuarios del mismo. Creando una corriente de opinión favorable hacia él.**

Para Emanuel Rose, autor del libro *The Anatomy of Buzz – How to Create Word of Mouth Marketing*, el buzz marketing es:

La comunicación boca a boca generada por los consumidores en relación a una determinada marca y se diferencia del marketing viral en el sentido de que con la expresión “buzz” se indica su contextualización exclusiva en el ámbito de Internet.

Las palabras claves en el éxito de esta técnica son **la confianza y la credibilidad.**

Un factor fundamental, que contribuye a la adquisición de nuevos productos, es el hecho de escuchar comentarios favorables realizados por amigos o conocidos. De la misma forma, los comentarios negativos nos ponen a la defensiva y contribuyen a que nuestra percepción sobre la empresa empeore. La gran diferencia respecto al pasado es que Internet ha modificado por completo el concepto de “conocido”, extendiéndolo de forma exponencial; en particular, a raíz del surgimiento y multiplicación acelerada de los blogs.

La influencia del boca a boca en las actitudes de consumo siempre ha existido y ha sido reconocida por los profesionales del marketing. Una investigación realizada en los EE.UU. por la organización especializada Scharpe Partners, lo confirmó empíricamente:

Un 76 por ciento de los encuestados señaló que recurría al consejo de los amigos como fuente vital de información para sus decisiones de compra.

Si queremos generar buzz Marketing debemos aprovecharnos de todas las herramientas que Internet pone a nuestra disposición y utilizar también otros instrumentos más tradicionales que contribuyan a la difusión del mensaje.

Para ello necesitamos:

- **Elaborar una idea creíble y muy sencilla que atraiga a nuestro público objetivo.** Recuerde que el reenvío del mensaje depende de su credibilidad por lo que está prohibido engañar al usuario.
- **Elegir quienes son aquellos consumidores que se encargarán de transmitir sus experiencias** al resto (Clientes Apóstoles) .
- **Establecer la forma de contactar** con estos clientes influyentes.
- **Ayudará el conocimiento y las relaciones que tengamos con los stakeholders** o grupos de interés que rodean a la empresa.

▪ **CONFIANZA Y CREDIBILIDAD.**

El boca a boca cuenta con una serie de ventajas evidentes, tales como: la capacidad de persuasión, los costes bajos o el tiempo de propagación reducido. Pero también es importante que tengamos en cuenta la repercusión negativa debida a que las informaciones que se transmiten pueden ser dañinas para la empresa, si no se controlan adecuadamente.

ASPECTOS CLAVE

De acuerdo con la **Word of Mouth Marketing Association (WOMMA)**, es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones para implantar eficazmente el buzz marketing en su empresa:

Fomente las comunicaciones

- Desarrolle instrumentos que faciliten la comunicación con los amigos.
- Cree herramientas para recibir retroalimentación (por ejemplo, un foro).
- Trabaje con las redes sociales.

Dé a la gente algo de qué hablar

- Información que pueda ser compartida o re-
enviada.
- Publicidad u otros mensajes que fomenten la conversación.
- Trabaje en el desarrollo de productos que incorporen elementos de boca a boca en su conformación y características.

Cree comunidades u otras formas de conectar a la gente

- Cree grupos de usuarios o fan clubs.
- Apoye los grupos independientes que se formen alrededor de su producto o servicio.
- Aloje en su sitio web espacios para que el público deje mensajes sobre su producto o discuta sobre él.
- Permita que otras organizaciones, surgidas en el mundo real, participen activamente de su sitio web.

Trabaje con las comunidades de influyentes

- Encuentre personas que estén dispuestos a responder a sus mensajes.
- Identifique personas que sean capaces de influir en sus consumidores meta (*target group*).
- Informe a esas personas sobre lo que hace la empresa y estimúeles a difundirlo.

- Realice acciones e iniciativas que apoyen los temas y causas que son importantes para esas personas.

Cree apóstoles o abogados del programa

- Suministrando reconocimientos e instrumentos a los abogados activos.
- Reclutando nuevos abogados, instruyéndoles sobre los beneficios de su producto y estimulándoles a que hablen de él.

Investigue y obtenga retroalimentación de los consumidores

- Dé seguimiento, online y off line, a las conversaciones de quienes apoyan su producto, de sus detractores y de los neutros.
- Escuche y responda tanto a las conversaciones positivas como a las negativas.

Establezca una comunicación transparente

- Estimule una conversación de dos vías.
- Cree blogs y otros instrumentos para compartir información.
- Participe abiertamente en blogs y foros de discusión en Internet.

Co-crear y compartir la información

- Implique a los consumidores en las actividades de marketing y creativas (por ejemplo, permita que los consumidores creen comerciales o participen en la creación de los anuncios de la empresa).
- Mantenga a sus consumidores en “primera línea” para que tengan acceso privilegiado, de primera mano, a sus informaciones y contenidos.

Marketing Viral

Douglas Rushkoff expuso en su libro "*Media Virus*" la esencia de lo que denominamos marketing viral. Comentaba que *si un mensaje con determinadas características llega a un usuario "interesado", éste "se infectará" de ese mensaje y estará preparado para seguir infectando a otros usuarios sensibles que a su vez transmitirán el "virus" de forma exponencial. Se trata de aprovechar redes de contactos para difundir una marca, producto... entre los componentes de las mismas.*

Con las nuevas tecnologías de video y audio en internet aumentan las posibilidades para este tipo de acciones.

A pesar de que se trata de una técnica que en algunos casos puede resultar efectiva y económica **no debemos olvidarnos nunca de las preguntas a las que teníamos que responder antes de realizar cualquier campaña de comunicación, ni de la estrategia de la marca.**

Y por su puesto nunca ignoremos al cliente. No traicionemos su confianza ni tratemos de engañarle, tarde o temprano lo sabrá.

En definitiva se trata de **otra herramienta más, útil en función de las características del producto, los objetivos, el público objetivo...**

Todavía se recuerdan **dos ejemplos exitosos** de esta herramienta de Marketing, la campaña de la MTV amo a Laura y la canción del koala "Opa viace un corral".

Por cierto dicen que la MTV nunca pago por la campaña Amo a Laura y que la agencia BBDO se la regaló para presentarla a concursos.

Ambient Marketing:

Hablamos de la utilización de elementos cotidianos para insertar el producto. Es un tipo de comunicación que se funde con el entorno utilizando soportes distintos a los habituales y que se encuentran en éste.

No es publicidad exterior ya que la publicidad exterior tiene sus espacios muy delimitados, legislados y controlados por las empresas exclusivistas de explotación de los emplazamientos.

El ambient marketing busca sorprender al receptor utilizando objetos cotidianos que se transforman de forma creativa para llamar la atención y ser recordados por el consumidor.

Ambush o patrocinio blanco

Se trata de una forma de publicidad de forma indirecta, podría considerarse un patrocinio pero sin que sea pagado. Hace referencia a aquellas acciones de marketing que se realizan en torno a **un evento o un suceso determinado** pero por las cuales no se paga patrocinio ni derechos y se realizan de forma legal.

En los eventos por norma general siempre hay un **patrocinador oficial**, lo que deja fuera a otras posibles marcas. Es aquí cuando se empieza a utilizar el ambush, para **saltarse la exclusividad** del patrocinador oficial y conseguir que tu marca aparezca o sea **asociada** a dicho evento.

Un ejemplo interesante es el que sucedió en la ceremonia de inauguración de las Olimpiadas de Pekín en el 2008. El encargado de encender el pebetero fue Li Ning ganador de 6 medallas olímpicas en gimnasia y director, y aquí viene lo sorprendente, de Li Ning Company Limited. Empresa de ropa deportiva que viste entre otros a la selección española de baloncesto.

Teniendo en cuenta que el sponsor oficial de las Olimpiadas era **Adidas**, que gastó más de 80 millones de dólares por patrocinar la gala de inauguración en exclusiva y que Li Ning es el mayor competidor y el gran freno de entrada de la marca Alemana en el país. La acción resulto redonda, además se vio aumentada porque se desconocía quién iba a ser el encargado de hacer el último relevo y ya que la marca se llama igual que el gimnasta en cuestión. Li Ning.

☞ Recuerde que todas las acciones que realice deben ser coherentes con su estrategia y deben responder a las preguntas siguientes:

¿Cuál es el objetivo que pretendemos conseguir?

¿Qué queremos decirle a nuestro cliente?

¿Quién es el receptor de nuestra acción?

¿Por qué medio vamos a llegar a él? ¿Cuál será el más efectivo?

¿Cómo convertiremos el mensaje para que sea atractivo para el cliente y se adapte a los distintos medios?

¿Plazos?

Una vez realizada... ¿Hemos conseguido el objetivo? Medir

Redacte fichas de cada acción similares a la siguiente:

	☞ Acción a desarrollar
Qué	<ul style="list-style-type: none"> • Que vamos a hacer
Cómo	<ul style="list-style-type: none"> • Como lo vamos a realizar
Quién	<ul style="list-style-type: none"> • Quién el receptor de la acción
Cuándo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo y plazos
Dónde	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar
Por qué	<ul style="list-style-type: none"> • Que aporta la acción
Para qué	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el objetivo que queremos conseguir?
Cuánto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué costes incurriremos?

	<input type="checkbox"/> Establezca un presupuesto intencional de las mismas	Coste estimado
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		

① IDEAS IMPORTANTES

- Marketing de contenidos, un marketing que genera historias que van saltando de un soporte a otro, acciones multiformato. Lo que contribuye a obtener un aumento considerable de la repercusión que producen las mismas, incluso el tiempo que permanecen activas. Por tanto lo fundamental es el contenido no el soporte.
- Aspectos fundamentales:
 - **¿Cuál es el objetivo que pretendemos conseguir?**
 - **¿Qué queremos decirle a nuestro cliente? Debe ser coherente con el posicionamiento del negocio.**
 - **¿Quién es el receptor de nuestra acción? Determinar la población-objetivo.**
 - **¿Por qué medio vamos a llegar a él? ¿Cuál será el más efectivo? Marketing multiformato.**
 - **¿Cómo convertiremos el mensaje para que sea atractivo para el cliente y se adapte a los distintos medios?**
 - **¿Plazos? Estableceremos un calendario con la cadencia y frecuencia de la comunicación (Planing)**
 - **Una vez realizada... ¿Hemos conseguido el objetivo? Medir**

📅 CUADERNO DE NOTAS

Empty space for notes.

PARA CONCLUIR

- No pierda más tiempo comience a planificar ya su negocio, recuerde que el futuro comenzó ayer.
- No renuncie a determinados objetivos sólo porque carece de los recursos económicos necesarios, incorpore la “creatividad” y alcance sus metas por caminos alternativos.
- Recuerde que el Cliente es el único elemento imprescindible para que funcione un negocio.
- Cómo decía Peter Drucker:
“En una empresa hay dos, sólo dos, funciones básicas: El marketing y la innovación”

MÁS INFORMACIÓN

CIEES-S.Millán

Pza Echegaray, 1.

40001. Segovia

Tel: 921 463 546

CIEES-La Albuera

C/Bomberos, 10

40002. Segovia.

Tel: 921 434 881

empleo@segovia.es