

# CÓMO PARTICIPAR EN EL MERCADO Y COMPETIR CON LOS LÍDERES



Hace ya bastante tiempo la empresa AVIS de alquiler de autos tuvo problemas para competir en su mercado. Cada vez quedaba más lejos de su competidora y líder, la empresa HERTZ.

Ante la necesidad de no perder más, se decidió encarar una campaña publicitaria confiada, en ese momento, a una de las agencias más creativas.

Posiblemente usted crea que no puede acceder a una agencia de publicidad. Inténtelo. Las hay y mucha, muy creativas y de no gran tamaño que pueden atender perfectamente a una empresa PyME.

Ahora bien, la agencia en cuestión, DDB (Doyle, Dane, Bernbach) imaginó el siguiente mensaje que dio vuelta a toda la empresa... mucho más que desde el punto de vista del volumen de alquileres de vehículos:

“AVIS es N° 2 en alquiler de autos. Entonces, ¿por qué venir a nosotros?”

“Nos esforzamos más (cuando no se es N° 1, es necesario)”

Durante los dos años siguientes a la campaña, la participación de AVIS en el mercado creció en un 28%.

Convenció a todos que ser segundo es mejor que ser líder... justamente porque debe preocuparse más en todos los aspectos.

Ahora bien, este ejemplo nos lleva a analizar las posiciones de las empresas dentro de un mismo rubro.

Todas las empresas ocupan un lugar... el tan mencionado posicionamiento

**Free car for  
the weekend,  
anyone?**

Introducing  
**Drive Free<sup>SM</sup>**  
at Avis



**REGISTER TODAY!** ▶



Puede haber parámetros que determinan la posición de una empresa en el mercado, así como se hacen los rankings de temas más votados en las radios FM.

Pero esa información puede o no coincidir con la subjetiva.

Muchas veces, las mediciones aparentes de una empresa no se condicen con la opinión pública.

Pero en nuestros días, el esfuerzo está destinado a que tanto la opinión pública cuanto el hecho objetivo, coincidan.

Ese será el logro mayor de una empresa en este terreno.

Haga un simple ejercicio, frente a las marcas que se presentan a continuación y de las cuales usted no tiene nada a la mano. Nada que las represente, ningún producto o servicio de ellas... piense qué es lo que se le está representando como Imagen de Empresa.

FORD - GILLETTE – BLOCKBUSTER - PUMPER NIC – KOLINOS - DISNEY WORLD - GUCCI  
TOYOTA – MARLBORO

Pues eso es lo mismo que la gente se forma de su empresa, amigo lector.  
Una imagen.

No está siempre frente a sus productos o a su empresa, pero tiene una imagen. ¿Cuál es?

Este “posicionamiento” es, por un lado, la ubicación que tienen las empresas en la opinión pública y, por otro lado, una ubicación relativa en el rubro a través de su participación en dicho segmento.

Esa ubicación puede ser ideológica (subjetiva) o de ranking (objetiva).

## Las posiciones de las empresas

Las empresas pueden tener las siguientes posiciones:

### **Empresas desafiantes:**

Se enfrentan al líder. Inclusive en sus mensajes publicitarios y/o promocionales mencionando a la competencia directamente por su nombre.

### **Empresas que se diferencian:**

Se preocupan por acentuar las diferencias entre las empresas sin necesidad de mencionar nombres.

Muchas veces sólo hay alusiones que, en algunos casos, pueden identificarse como “la competencia” por formas o colores.

### **Las empresas que se replantean:**

Analizando el mercado deciden cambiar la naturaleza del negocio logrando encontrar espacios o “nichos de mercado” que la competencia no encontró ni ocupó, ganando un lugar y el consiguiente beneficio.

### **Las empresas que cambian para mejor:**

Estudian y analizan cómo trabaja la competencia (actualmente se llama benchmarking a esta actividad) y perfeccionan lo visto de acuerdo a sus propias características y mercado.

### **Las empresas que parecen, pero no son:**

Se ocupan de formar una gran imagen que puede o no ser comprobada. En la realidad son solo una pequeña empresa que trabaja con la imagen.

## Desafiando al mercado

### **Motivar a nuestra propia gente:**

La gente de cada empresa debe saber con quién compite y qué tan grande es la competencia. Sobre esa base se analiza qué puede hacer cada uno en función de salir a competir y ganar. Al final se sabe que no es tanto el tamaño de la empresa cuanto la gente que la compone quienes marcan la diferencia.

### **Los precios no hacen a la diferencia:**

Las empresas no deben entrar en la guerra de precios sino, en todo caso, en la de servicios y calidad (de productos y servicios). Las empresas grandes pueden soportar una guerra de precios...

aunque no puedan -tal vez- con una guerra de “nichos de mercado”, de servicios o de determinadas calidades.

### **La mejor arma es la propia competencia:**

Según cómo se encare el modo de competir, se puede llegar a utilizar la fuerza del líder para que la misma se vuelque a nuestro favor y, a veces, hasta en contra del mismo líder.

### **4w4**

Muchas empresas pueden actuar como las grandes y hasta dar una imagen de tal. El tema está en soportar las exigencias del mercado en el momento de satisfacerlo.

Una empresa PyME puede reaccionar como una gran empresa si se lo propone.

## Las marcas y las personalidades

Las PyMEs pueden tener imagen. Joven, ágil, dinámica, económica, práctica, accesible, moderna, clásica, etc. La imagen es patrimonio de quien la quiera tener si decide tenerla. La imagen luego trabajará a favor del nombre de la empresa y esa será la opinión pública que se genere = imagen de empresa.

### **Un lugar en el mercado:**

Muchas veces el mejor camino para triunfar es buscar un lugar donde nadie haya estado.

Analizar por qué y verificar si no es que uno puede estar allí y hacer diferencias.

Habitualmente denominado “nicho de mercado” se trata de un espacio en el que una empresa puede actuar y reaccionar como si fuese una gran empresa... sobre todo porque puede llegar a ser única.

### **No dejar nada librado al azar:**

Si la empresa está atenta al mercado y a los cambios que se producen, puede responder la necesidades de ese mercado. Innovar, fijarse en el servicio, qué hace la competencia, qué podemos mejorar, ser autocríticos, escuchar a la gente, y, sobre todo, comunicarse con la gente. Cuidar los mensajes que se emiten viendo que en ellos se trasunte la calidad y todo lo que se hace por el mercado.

**Tener capacidad de respuesta:**

Las empresas deben poder responder a todas las exigencias del mercado. La base de todo está en su capacidad de atender y entender al mercado y en su propia cultura de querer responder.

Y, luego de ser capaz de responder, debe comunicarse al público. La gente quiere saber qué hacen las empresas con las que se relacionan. Sobre todo, porque esas respuestas son, justamente, para beneficiarlos a ellos.

**El precio es un valor y medida:**

Los precios de las empresas grandes son una referencia. Algunas veces se puede competir con los precios, otras con servicios mayores u otras prestaciones por los mismos precios (lo cual equivaldría a una rebaja si se une el valor del servicio al del producto).

Y otras veces, puede llegar a haber precios diferentes (superiores) pero justificados por variables cuantificables (horarios de atención, fletes, valores agregados, etc.).

**Tecnología competitiva:**

Muchas veces las PyMEs pueden tener acceso a tecnologías diferenciales que les permiten un grado importante de competencia.

Y muchas otras veces, no es tanto la tecnología sino el uso inteligente de la misma.

La marca tiene otro aspecto fundamental que se tratará en el capítulo 11.2 dedicado al Branding. Se verá bajo la forma de branding en Internet y será su trabajo extrapolarlo a cualquier otra actividad, ya que el concepto es el mismo con o sin un medio electrónico.

**Algunas estadísticas**

Datos comparativos respecto del lugar donde se realizaron las principales compras para el hogar según nivel socioeconómico:

	TOTAL,	NSE		
		ABC 1	C2/C3	DE
	%	%	%	%
Hiper/Supermercado	70.8	97.6	85.3	57.5
Autoservicio	15.1	3.7	8.2	21.1
Almacén de barrio	13.5	0.7	6.8	19.7
No sabe / no contesta	0.3	-----	0.3	0.4

**Las marcas propias**

Usted puede desarrollar una marca propia para terceros o introducir una nueva marca en el mercado

entre las suyas. Hasta el momento, y en el caso de los super e hipermercados, la reacción ante las

marcas propias (las de los super e hipermercados) es la siguiente:

Compró marcas propias de super/hipermercados	51.5 %
No compró	46.1 %
No sabe / no contesta	2.4 %

Evolución a través del tiempo respecto de la relación compra y por qué de la compra de marcas propias en super/hipermercados

**Motivos**

	ABC 1	NSE C2/C3	DE
Porque es más barato	47.9 %	67.2 %	63.1 %
Por calidad	37.2 %	39.5 %	33.8 %
Por confianza en el super/hiper	8.1 %	15.6 %	23.0 %
Para probar algo distinto	8.7 %	18.7 %	15.9 %
Por la variedad	3.0 %	5.3 %	4.8 %
Estaba apurado. Lo vi y lo agarré	4.9 %	3.6 %	2.7 %
No sabe. No contesta	6.9 %	3.3 %	1.8 %

**Qué opciones tienen las marcas frente a esta situación:**

**Valor: supone innovación en el producto. Mejoras en la imagen.**

**Precio: baja en los precios que puede llegar a perjudicar al "valor marca"**

Pero también es válido analizar a los que no compran marcas propias, los que se agrupan bajo las siguientes características:

Le tiene más confianza a las marcas líderes	51.4 %
Porque no interesa el cambio	27.4 %
Por la baja calidad	12.7 %
Porque no era más barata	4.4 %
Por la poca variedad	4.1 %
No sabe. No contesta	6.1 %

**Dentro de los compradores de marcas propias, es importante verificar la segmentación socio económica, la cual se manifiesta bajo las siguientes características:**

	TOTAL	NSE		
	%	ABC 1	C2/C3	DE
	%	%	%	%
Porque era más barato	63.1	59.4	63.0	64.5
Por la calidad	33.8	42.0	31.4	33.2
Por confianza en el super/hiper	23.0	25.6	23.2	22.0
Por la variedad	4.8	5.9	2.4	6.3
Estaba apurado, lo vi y lo agarré	2.7	1.3	3.5	2.4

**Cuáles son los principales productos de marca propia comprados durante los últimos 3 años:**

Productos			
Alimentos en general	58.9 %	52.9 %	52.5 %
Lácteos	9.6 %	32.9 %	43.5 %
Pastas frescas	23.4 %	36.6 %	37.9 %
Latas de conserva	12.7 %	14.9 %	22.2 %
Bebidas gaseosas	1.6 %	12.0 %	19.7 %
Limpieza y tocador	2.3 %	8.8 %	16.0 %
Textiles	3.1 %	3.0 %	3.1 %
Electrodomésticos	8.0 %	3.4 %	2.5 %
Bebidas alcohólicas	0.4 %	1.5 %	2.5 %

### Cuáles son los principales productos de marca propia comprados durante los 3 años según los niveles socioeconómicos:

Productos	TOTAL	NSE		
	%	ABC1	C2/C3	DE
Alimentos en general	52.5	52.8 %	49.4 %	55.0 %
Lácteos	43.5	37.2 %	42.0 %	46.9 %
Pastas frescas	37.9	38.1 %	37.5 %	38.2 %
Latas de conserva	22.2	27.4 %	22.4 %	20.4 %
Bebidas gaseosas	19.7	7.0 %	19.0 %	24.4 %
Limpieza y tocador	16.0	10.2 %	18.5 %	15.7 %
Textiles	3.1	1.1 %	3.5 %	3.5 %
Electrodomésticos	2.5	3.4 %	3.4 %	1.4 %
Bebidas alcohólicas	2.5	-----	2.2 %	3.4 %
Otros productos	9.8	14.5 %	9.9 %	8.1 %

### Marcas propias

Cuál es el razonamiento de los compradores de marcas propias:  
Los consumidores exigen más valor al mismo o menor precio.

Las marcas propias producen un cambio en el modo de considerar el “valor” de los productos. Modifica la imagen de las marcas principales. Entran ahora en otro juego de comparación.

Los que compran marcas propias lo hacen en mayoría por el precio y, luego, por la calidad. El tema es que, la recompra del producto puede llegar a ser por las dos cosas, la calidad y el precio son convenientes.

Este análisis es importante ya que usted puede ser proveedor de marcas propias para cadenas de supermercados o cualquier otro tipo de comercios. Usted produce productos, no necesariamente marcas.

Que el producto histórico tenga un nombre es importante, pero que jamás pueda cambiarlo, eso ya es otra cosa.

Asimismo, es posible que, sin llegar a ser marca propia, su producto esté en estas cadenas como exclusivo dentro de su rubro.

### Los consumidores

La información muestra tendencias, grados de decisión, motivos por los que la gente hace tal o cual cosa.

Pero cada una de las PyMEs que lee este informe ¿qué puede hacer para competir?  
¿Qué pasa si se detiene a leer las preferencias de la gente, las tendencias, como dijimos, y comienza a elaborar planes en consecuencia?

¿Es que no se puede competir con las grandes cadenas?

¿O es que no tenemos o no comprendemos cuáles son las armas para hacerlo?

¿No será que tales armas no pasan por el precio sino por otras virtudes bajo el concepto de servicio?

Fíjese cuáles son las principales variantes que aparecen en los cuadros y que se propone tener en cuenta, ¿pasan por el precio?

Posiblemente aparezca como un factor principal pero todas las demás opiniones, ¿podemos tenerlas en cuenta para elaborar nuestros planes de acción?

Los minoristas ¿tendrán que tender a la súper especialización?

¿Al detalle de tal manera casi hasta artesanal que logren destacarse en rubros que a las grandes cadenas les serían inconvenientes?

No va a ser este capítulo un análisis de lo que se ve en los cuadros ya que eso puede hacerlo perfectamente usted, amigo lector.

Es que la información de cada gráfico sirve para ser analizada en función de conocer qué pasa con la gente, cómo compra, dónde, qué busca.

Permítame entonces que le proponga a usted, analizar lo que se vea.

Que pueda usted acceder a cada cuadro tratando de ver cómo se superpone con lo que usted puede brindar.

Seguramente puede usted tener muchas de las virtudes de una gran cadena sin necesidad de serlo.

Pero volviendo al tema de la aparente necesidad de segmentación como si fuese esto la única y absoluta solución al problema de los minoristas PyMEs,

¿existen segmentos en los que los minoristas puedan llegar a tener hasta una cadena de negocios?

Sí, los hay. Y la juguetería es un ejemplo de ello. Asimismo, algunos rubros de decoración, pintura y otros que le propongo investigar de su parte, pueden analizarse como espacios en los que se puede competir con las grandes cadenas porque tienen algo diferencial: el valor agregado de tener que saber y necesitar, en prácticamente todos los casos, el asesoramiento personal que el súper e hipermercado no brinda.

Pero sea el rubro que sea, el comercio debe ajustarse a las nuevas normas que rigen el consumo. La gente cambia, se torna más exigente, pide más servicio y, en todos los casos, es algo más que lo que se vende el factor diferencial y la ventaja competitiva.

El servicio que rodea al producto básico hoy está signando las diferencias.

La compra desde una computadora que ya algún supermercado está ensayando, puede llegar a ser el modo operacional de un minorista con productos específicos.

Un ejemplo de esto puede ser una casa de repuestos.

Recibe por E-mail o Internet la solicitud de compra y emite toda la papelería junto con los productos. Ocurre que generalmente, quien compra no es quien va a buscar el producto y que, en la mayoría de los casos ya adelantó telefónicamente su necesidad.

Por lo tanto, ¿por qué no obviar un paso, recibir la información y enviar el producto?

Otra opción que se deriva de esta es la relación entre el comercio y el cliente, pero desde el depósito del comercio. Es decir que no se carga a los productos con los costos de un salón. Algunos sistemas similares comparten el concepto depósito con el de salón y de allí hay una reducción de costos.

La tendencia a la unión dentro de un rubro es otro de los síntomas del cambio que se viene,

Hace ya bastante tiempo, las inmobiliarias se interconectaron compartiendo las ofertas de inmuebles.

Hoy se suma a esto las fusiones que terminan logrando una gran empresa inmobiliaria que cubre todos los rubros.

¿Qué es lo que siempre quiere la gente, no importa el rubro al que se dedique la empresa?

- \* Mercaderías de calidad
  - \* Amplia variedad de mercaderías
  - \* Comodidad para efectuar las compras (espacios de circulación, iluminación, estacionamiento, rapidez, amplios horarios, etc.)
  - \* Servicios adicionales (entrega a domicilio, recepción telefónica de pedidos)
  - \* Garantías de todo tipo (desde la garantía básica por el funcionamiento o service hasta el cambio del producto o la devolución del dinero)
- Precios convenientes.



### **EL CASO NESTLÉ**

Un ejemplo de lo mencionado en cuanto a la utilización de Internet en la comercialización de productos es el Home Shopping de Nestlé.

La oferta a través de este sistema abarca alrededor de 300 productos que van desde comida para bebés, para mascotas, cafés, chocolates, etc.

El cliente ve el pedido, lo selecciona y, a través del mismo sistema elabora el pedido.

Dentro de las 48 horas de realizado el pedido, el cliente recibe por correo especial aquello que solicitó.

¿Hubo comercio intermediario? ¿Hubo exposición de productos?

Se puede decir que sí.

Un minorista, un mayorista, la misma empresa madre pueden hacer todo esto. Es tener una sucursal en todos lados y al mismo tiempo. El secreto está en cómo responder a esas ventas.

¿Hay hoy en día un modo más directo de relacionarse con el cliente real o potencial pudiendo darle toda la información que exista sobre un producto?

Más todavía, ¿que el mismo cliente decida qué buscar, repetir las veces que quiera dicha información y hasta imprimírsela para guardarla?

Una prolongación de este esquema es unir la casa matriz o al mayorista con la cadena minorista de modo de canalizar la entrega a través de quien esté más cerca del cliente. Las ventas conceden una participación a quien la canaliza y hasta el cliente pasa a ser de quien termina la operación.

Es más, muchas veces puede ocurrir que un cliente llega a conocer al minorista a través de esta nueva operatoria.

**Cómo se llega a los consumidores**



Aprendamos de los grandes: Los shoppings y los megastores utilizan estrategias que, en muchos casos y adaptándose a las circunstancias, una PyME puede utilizar. Se trata de ver analizar y desarrollar estrategias, técnicas y tácticas adaptables a cada situación.

Si Ud. Tiene una PyME utilice el FORO de este curso para analizar junto con su tutor, su caso en particular.



Una vez vistas muchas de las teorías respecto de cómo hacer para que los clientes sean justamente eso, clientes, pasemos a analizar una de las formas comerciales de mayor crecimiento en el mundo: los Factory Outlets.

Este esquema, que en la Argentina recién en los últimos años tuvo algún auge, merece ser estudiado ya que será una de las formas comerciales que más se desarrollará.

La mayoría de los conceptos básicos que giran alrededor del comercio minorista se siguen basando en el modo de hacer que la gente vaya a esos comercios. La postura que estamos tratando de exponer es absolutamente a la inversa.

Una frase de la filosofía oriental dice que, cuando uno se encuentra en lo que nosotros podríamos denominar un callejón sin salida, debe comenzar a mirar las cosas desde otro ángulo.

Será necesario, entonces, evaluar los siguientes conceptos ya ancestrales:

- Los ingresos por ventas dependen del flujo de personas.
- El potencial de ventas dependerá del tamaño de la multitud y de la complementariedad que haya entre la oferta del minorista y la actividad que llevó a esa gente hasta ese lugar.
- El tiempo del que disponga el potencial comprador y la cantidad de personas que integren esa concentración incidirán en el porcentaje de personas que realicen una compra.

### **Ventas y tiempos**

Las ventas por hora de cualquier producto ofrecido a una “multitud” dependerán de algún nivel básico de ventas, el que a su vez dependerá de lo atractivo que resulte el producto, independientemente de cuál sea el lugar físico.

Este nivel básico aumentará a medida que haya mayor cantidad de personas, porque el número de clientes potenciales aumenta en consecuencia, pero atención, porque bajará cuando esa cantidad de gente pase a ser excesiva.

La cantidad de tiempo que el individuo perciba que tiene disponible para abandonar la actividad principal que lo llevó a ese lugar influirá en el nivel de ventas.

Ahora bien, si se analizan detenidamente estos temas, se verá que resulta fácil incluir todos estos factores en un modelo.

En cambio, la compatibilidad entre la oferta y la actividad principal es difícil de cuantificar, aunque podría expresarse como: porcentaje de la multitud que es probable que realice una compra.

Las teorías que se refieren a la ubicación de un negocio minorista se han visto limitadas por la noción de que los negocios son los que necesitan atraer a los clientes.

Las tendencias sociales y las restricciones que pesan sobre el desarrollo de esta actividad indican que hace falta crear un nuevo enfoque sobre cómo llevar mejor los negocios a la gente. Las ventas a domicilio son solo una de las respuestas. Donde haya concentración de personas hay una oportunidad para las ventas minoristas.

También hace falta comprender mejor cómo es el proceso que permite convertir a quienes están interesados en una determinada actividad en compradores del producto de la misma.

En síntesis, necesitamos más respuestas para la siguiente pregunta:

¿Cuándo se convierte un lugar que concentra mucha gente en un buen centro de venta?

Ensayo "Bringing Stores to Shoppers—Not Shoppers to Stores"

## Los factory outlet y la planificación urbana

Desde los años sesenta hasta nuestros días, el Reino Unido ha presenciado un cambio drástico y permanente en sus comercios minoristas.

La importancia que otrora tenían los tradicionales centros comerciales ubicados en las ciudades ha sido reemplazada por nuevos conceptos tanto en formas cuanto en ubicaciones: son nuevos formatos minoristas que, además, están ubicados fuera de esas mismas ciudades.

Todo esto comenzó en los primeros años de la década de los 60 con el desarrollo de los centros de compras. Ya para 1970 habían surgido los grandes depósitos minoristas y los "parques" de compras.

Pero en los 80 surgió una nueva raza: "shopping centers" subregionales o regionales que ofrecen una variedad cada vez más creciente de productos.

Tradicionalmente, las políticas de planificación urbana estuvieron diseñadas para:

- \* Facilitar y alentar las inversiones de los minoristas en los centros existentes
- \* Mantener la jerarquía de los centros ya arraigados
- \* Restringir el desarrollo de los mismos fuera de las ciudades.

Pero durante la década del 80 apareció una flexibilización en las normas de los gobiernos locales, que parecía que esas políticas existían más para ser violadas que para ser cumplidas.

Fue hace muy pocos años, recién a partir de 1994, que la Cámara de los Comunes volvió a asumir el control de la situación al anunciar una investigación de los "Shopping Centers" ubicados fuera de las ciudades y de la política "que el gobierno tenía con referencia a dichos centros.

Sin embargo, parecería ser que esta investigación apuntó únicamente a los centros comerciales y que muy poca atención se les ha prestado a los nuevos formatos minoristas que se manifestaron ahora en el centro de las ciudades.

Estos nuevos formatos son los denominados "Factory Outlet", ya conocidos en la Argentina que en el Reino Unido plantearon muy interesantes temas de planificación urbana.

## Orígenes y desarrollos

## EN ESTADOS UNIDOS

Si ensayáramos una definición de los “Factory Outlet” diríamos que:

Son centros de compras minoristas, atractivos, modernos y accesibles, a través del cual los fabricantes venden (aparentemente) los productos de segunda selección, las muestras y los productos de segunda marca directamente al público, con substanciales descuentos que oscilan, habitualmente, entre el 30% y el 50% respecto del sistema tradicional.



Pero ocurre que su movimiento fue tan fuerte en los Estados Unidos que se llegó a los siguientes usos:

Algunas fábricas los utilizan para probar nuevas líneas

Otras han llegado a producir artículos específicamente destinados a ellos.

Algunas otras compran productos de terceros compatibles con los propios y los ponen a la venta en esos lugares.

Las principales líneas que se ofrecen son: ropa, calzado, vestimenta, sport, manteles y productos para el hogar.

A fines de los 80 había unos 350 de estos centros, con más de 10.000 negocios con descuentos, y más 500 fabricantes habían encontrado en este mercado una solución para sus problemas comerciales.

Los fabricantes dicen que allí pueden vender productos de mayor calidad, en una gran variedad de estilos, diseños y colores.

Hablamos de fabricantes, no de comercios que en la mayoría de las veces suelen ser revendedores.

Los fabricantes históricamente, no salían a vender determinado tipo de productos. Eran comprados por sus empleados o puestos en el mercado de manera sumamente limitada. Hoy han encontrado que ellos pueden cubrir toda la cadena de comercialización sin necesariamente competir con el sistema tradicional de intermediarios.

Pero qué significó este nuevo esquema para los fabricantes:

- Cosecharon grandes beneficios en cuanto al aumento de las ventas
- Extendieron sus redes de distribución
- Redujeron los costos de distribución
- Crearon de nuevos centros generadores de ganancias inclusive para otros rubros ya que hoy tales Factory Outlets tiene patio de comidas, entretenimientos, y servicios de todo tipo.

En uno de los últimos análisis hechos en este esquema se verificó que las ventas totales alcanzaron los US\$ 10 mil millones y superaron a todos los demás sectores del comercio minorista.

Hoy existen centros que ocupan 140.000 metros cuadrados y que atraen semanalmente a clientes que viajan hasta 200 kilómetros para llegar a ellos.

### **EN EL REINO UNIDO**

Curiosamente, estos centros de compra son comunes en muchas localidades del Reino Unido desde hace un siglo.

Inicialmente, los fabricantes los utilizaban para ofrecer el excedente de su producción y la mercadería defectuosa a sus empleados y sus familias y, con el tiempo, muchos de ellos abrieron sus puertas también para los clientes locales. Pero, a partir de la década de 1960, los Factory Outlets han atraído clientes y turistas provenientes de un área de capitación mucho más extensa.

Existen alrededor de 1.400 Factory en el Reino Unido.

Entre ellos, uno de los más famosos es el pequeño "Hornsea Feeport, que ofrece más de 20 unidades de venta minorista, junto con un parque de diversiones y muchas atracciones turísticas.

Lo visitan alrededor de 3.000 personas por día y entre las marcas famosas están Laura Ashley, Austin Reed, Aquascutum, Benetton, Wrangler y Levis.

Pero el crecimiento de la cantidad y tamaño de estos Factory devino en un tema candente: el de la planificación urbana puesto que plantea una serie de cuestiones que apuntan a asegurar que el sistema siga facilitando la competencia entre los minoristas y los diferentes tipos de prestación de servicios.

Aun cuando es evidente que estos nuevos formatos brindan más opciones al cliente, las autoridades de planificación deben tener en cuenta su posible impacto en la vitalidad y viabilidad de los centros comerciales cercanos.

En este sentido, quienes desarrollan estos proyectos sostienen que los Factory permiten que el público acceda a una mayor variedad de instalaciones minoristas y se diferencian de los centros existentes porque venden líneas fuera de temporada o fuera de stock en los negocios convencionales importantes.

Existen dificultades no sólo para identificar el área de captación sino para predecir/estimar los niveles de gastos de ese área, el volumen de facturación de los centros comerciales existentes y de los Factory Outlets y el volumen de gastos que desviará su rumbo hacia ellos.

Los defensores de estos proyectos sostienen que el impacto será mínimo y que no afectarán negativamente la vitalidad y viabilidad de los Shopping Centers existentes.

Por su parte las autoridades encargadas de la planificación mantienen opiniones divergentes. Algunas deniegan los permisos porque sostienen que deterioran al comercio local y dejan muchos locales vacíos en los centros de las ciudades. Otras otorgan los permisos con algunas reservas y otras consideran que podrían aliviar las presiones comerciales minoristas en torno de los centros de carácter histórico.

Pero también se debería considerar el supuesto estímulo económico que estos Factory Outlets dicen provocar, en cuanto al aumento de las fuentes de trabajo, por ejemplo. Sin embargo, en este caso debería considerarse también que muchos de estos empleos son de medio tiempo o, por el absoluto contrario, de tiempos demasiado extensos y que dicha variable debe contraponerse con las pérdidas de fuentes de trabajo en los centros ya existentes, resultantes de la desviación del comercio hacia los Factory.

Pero, por otro lado, en muchas ciudades del interior de Inglaterra se ve en estos Factory Outlets importantes centros de atracción turística, que aumentan considerablemente el área básica de captación que tendría cualquier tipo de comercio, lo que deviene en mayor población circulando por un lugar, mayores consumos en transportes, comidas, esparcimiento, etc.

Pero todo esto no parece favorecer el futuro de estos centros, entre otras razones porque existe una clara política nacional en Inglaterra y Gales, que establece que es adecuado utilizar condiciones y normas de planificación para asegurar que los nuevos centros ya autorizados no cambien su naturaleza original y, de este modo, afecten adversamente la vitalidad y viabilidad de centros de las ciudades aledañas.

Además, las autoridades locales deben considerar las condiciones del lugar, la red vial circundante y el espacio de estacionamiento, para asegurarse que podrán responder satisfactoriamente al flujo de tráfico generado por los nuevos outlets que, si bien atraen, también pueden causar importantes impactos ambientales y, hoy, eso se tiene muy en cuenta

En definitiva, el advenimiento de los Factory Outlets constituye sólo un paso más dado por el entorno minorista del Reino Unido, siempre en permanente cambio, y su avance estará sin duda en la mira de las autoridades locales, las empresas, los minoristas y los fabricantes.

Esto ocurre porque estos centros pondrán, además, el énfasis en la creciente vinculación entre las compras y la utilización del tiempo libre.

En este punto es importante reconocer que hoy "ir de compras" va más allá de la mera adquisición de productos y servicios.

Representa una actividad social clave que juega un rol importante en la formación de las identidades dentro de las sociedades contemporáneas.

Desarrollado sobre la base de "Factory Outlets Shopping Centers and Planning Issues"

## Marketing para la venta al detalle I

### Tiendas Espectáculo

Los clientes son cada día más exigentes y se encuentran mejor preparados. Si hace 10 años no conocían lo que era la memoria o el disco duro de una computadora, hoy dan clases sobre ellas.

Igual pasa con los microondas y los celulares.



Esto se extiende a todos los productos, incluyendo los farmacéuticos.

La información se encuentra por todos lados y de fácil acceso.

Impresiona la detallada información nutricional que se encuentra en todos los alimentos empacados.

Para satisfacer a ese cliente que pide más y mejor, las organizaciones que venden al detalle han tenido que recurrir a modificar completamente su

concepto de venta. Los negocios se están dando cuenta que solo pueden mantenerse competitivos si son capaces de dar experiencias profundas e interactivas.

Para crear una experiencia agradable es necesario algo más que simplemente exhibir y vender. El conjunto de bienes y servicios dados al cliente debe convertirse en un evento único, que sea profundamente recordado y quiera ser repetido una y otra vez.

Una experiencia es la percepción interna de un hecho o acontecimiento externo.

## FORMAS DE OFERTAR

Las ofertas de bienes son externas al comprador, las experiencias son personales. Estas experiencias pueden llegar a convertirse en colectivas, como sucede en las presentaciones personales de famosos cantantes. Michael Jackson y Madona han sido maestros, utilizando nuevas tecnologías, para crear experiencias memorables de sus espectáculos.

En el corazón mismo de este concepto se encuentra el "tema". Este es el argumento sobre el cual se centra toda la tienda espectáculo. Forma, proporciones, color, olores, música, diseño y movimiento convergen hacia el "tema". Este es lo que el argumento y guion es a una película.

En restaurantes como el Hard Rock Café, Planet Hollywood, Parque Hollywood, Estudio Gigante y otros, la comida es sólo un complemento de la "entretención" que estos establecimientos dan a sus clientes.

Niketown, tiendas creadas por Nike, atraen a los consumidores ofreciendo actividades divertidas, muestrarios fascinantes y eventos promocionales. La gente hace largas filas para entrar a Niketown en New York o Chicago, esperando por horas ser parte de la experiencia que se les ofrece.

Charlas, exposiciones de arte, demostraciones especializadas, concursos son algunas de las atracciones que se utiliza para crear experiencias atractivas para el cliente, en los nuevos establecimientos que se han dado en llamar "tiendas espectáculo" o "tiendas entretenimiento".

Estaremos viendo más de estas tiendas en el futuro inmediato, las cuales estarán haciendo la experiencia de comprar más completa y atractiva.

Viendo esta tendencia, todo indica que el objetivo de un negocio no es solo vender productos. Lo que es imperativo para vender más es crear gratas experiencias para los clientes. Experiencias que vayan más allá de sus expectativas y sean permanentes.

FUENTE: Roy L. Harmon. "La nueva era de los negocios" Prentice-Hall.

## Marketing para la venta al detalle II

### Nuevas ventas al detalle

La industria de ventas al detalle empezó a transformarse durante la década de los 80. Wal-Mart fue la pionera al iniciar prácticas similares a las de los sistemas de entrega justo a tiempo de los japoneses. Estos sistemas normalmente entregan productos en el momento en que se requieren y en la cantidad precisa.

Recientemente, Sears de Canadá adoptó estas prácticas como un gran paso para la formación de grupos multifuncionales, que simplifican los procesos de pedido, recibo y pago por compras; de esa manera se reduce en forma radical el tiempo entre el pedido y la recepción. A la fecha, estas innovaciones redujeron los inventarios en un 27 por ciento (proyectados para mejorar un 50% para finales de 1995). Además, disminuyeron el hecho de agotar las mercancías al 59 por ciento.

La disminución simultánea de los costos junto con el aumento de los servicios cuestiona la sabiduría convencional de las ventas al detalle, que sostiene necesario contar con grandes inventarios para evitar la insatisfacción de los clientes por falta de mercancías o la incapacidad de entrega oportuna. Resulta natural lo que señaló Donald Shaffer, ejecutivo principal de Sears Canadá: "Este esfuerzo es la reestructuración más importante de los métodos y procedimientos en la historia de la compañía".



Los costos bajos y la rápida implantación de un intercambio electrónico de datos sencillo es una de las claves para agilizar los pedidos y obtener respuesta inmediata del proveedor. Sears demostró que esto era posible en cuestión de semanas al poner en operación sistemas sencillos pero efectivos (en diferentes momentos, a grupos de proveedores se les otorgaron 90 días para ajustarse a los requerimientos de Sears), en tanto que muchos tradicionalistas argumentaban que lograr la conformidad de todos los proveedores a este método de transmisión de datos ya convertido en rutina tomaría años, tal vez décadas.

La sencillez, los costos bajos y los procesos administrativos libres de inventarios son iniciativas a corto plazo que prometen ayudar a las empresas dedicadas a las ventas al detalle (aquellas con la voluntad valiente de romper con la tradición) a desplazarse hacia una nueva e interesante era. Esto les permitirá no sólo sobrevivir, sino también sobrepasar las anticuadas prácticas, los precios altos y los pobres servicios de sus competidores.



El sector que ha demostrado mayor crecimiento dentro de las ventas al detalle es el de las compras desde el hogar. Muchos consumidores han experimentado la avalancha en el número de catálogos que llega a sus buzones. Las compañías que los envían sostienen una competencia agresiva tanto con las tiendas al detalle como con otras empresas que venden por catálogo. Para vencer a la competencia deben ofrecer no sólo un costo competitivo, sino un excelente servicio al cliente mejor que

el de sus rivales. El sistema de Servicio Directo al Cliente recientemente instalado en centro telefónico de Damark International, el gigante de las ventas por catálogo, es una herramienta de cómputo interactiva y de gran importancia en la atención de estas necesidades.

Este sistema permite al representante de ventas responder rápida y eficientemente a las necesidades del cliente, a través de una secuencia dirigida en la que escucha lo que el cliente dice para después recurrir a la información específica de la tienda (contra la insistente repetición mecánica de la información de una secuencia inflexible dictada por la computadora). El sistema reduce el número de veces que el cliente vuelve a llamar para preguntar sobre el estado de su pedido, y proporciona de manera inmediata y precisa información relevante: la aprobación de crédito, el día programado para la entrega o el nombre de la empresa que la hace.

La disminución en los costos en el levantamiento de pedidos e investigación ayudó a Damark a incrementar el valor de sus productos y servicios. Por ejemplo, como cualquier otro vendedor por catálogo, Damark tiene una demanda monstruosa en Navidad que implica la contratación de personal eventual. Algunos competidores necesitan hasta dos semanas para capacitar a sus trabajadores eventuales en las habilidades básicas para utilizar el sistema computarizado de levantamiento de pedidos. Damark redujo ese tiempo, a sólo cuatro horas. Y el sistema de Servicio Directo al Cliente proporciona diferentes niveles de guía automática para los diversos grados de habilidad en el uso del sistema, de acuerdo con la mejora constante que los empleados experimentan sobre la marcha.

Los casos de Sears y Damark, descritos aquí, demostrarán que estas oportunidades no sólo son posibles, sino alcanzables en el corto plazo. Otro propósito de este artículo es introducir un aspecto sobresaliente de mi visión futura: el nuevo sistema modular en el hogar. Este nuevo



aparato revolucionará la venta al detalle y la distribución, pues traslada la tienda hasta el hogar. Estará enlazado a otros negocios locales, nacionales e internacionales a través de las calles y supercarreteras de la información por computadora.

## QUIÉN ES EL CLIENTE

Las demás preguntas a realizarse son:

¿Quién es el cliente?

¿Dónde está?

¿Cómo compra?

¿Cómo se puede llegar a ellos?

Las respuestas nos dicen quién es exactamente el cliente.

Qué perfil tiene, cuáles son sus usos y costumbres.

Qué es lo que busca en realidad a través del producto o servicio que adquiere en la empresa.

¡Fíjese que la pregunta es cómo llegar, no como traerlos!

## QUÉ COMPRAN LOS CLIENTES

Lo definimos con solo dos ejemplos:

Las personas que trabajan en Cadillac decían que fabricaban automóviles. Hoy contestan de otra manera ya que saben que la persona que compra un Cadillac no compra un auto sino prestigio.

Cadillac no compite con Chevrolet o Ford, sino con brillantes y tapados de piel.

*Peter Drucker*

Cierta vez se le preguntó al presidente de Rolex cómo andaba el negocio de los relojes, a lo que contestó: "No sé... yo estoy en el negocio de los artículos de lujo"

## QUÉ VALORAN LOS CLIENTES I

Cuando uno averigua qué es lo que buscan realmente los clientes que se acercan a una empresa descubre cuál es el valor de lo que espera, por lo tanto, qué es lo que valoran. No es algo que se adivine. Es algo que se logra preguntando, investigando, observando.

Preguntas para responder nosotros mismos:

¿Qué imagen transmite su papelería (cartas, tarjetas, formularios, etc.)?

¿Qué imagen transmiten sus productos, el packaging, el contenido, etc.?

## QUE VALORAN LOS CLIENTES II

### 1) Relación de relación:

Cuando usted ya tenga información fehaciente de su cliente, habrá llegado a este punto. En una base de datos usted sabrá muchas más cosas que simplemente haber tenido un cliente.

Sabrá su nombre, dirección, edad, sexo, gustos, cantidad y calidad de sus consumos, etc.

### Los clientes:

**La naturaleza del negocio no está determinada por el empresario sino por el cliente. En realidad, está definida por las necesidades que sus clientes satisfacen cuando compran sus productos o servicios.**

**La pregunta que debe hacerse es: "¿En qué negocio estamos?" pero respondiendo desde la satisfacción del cliente.**

## **2) Relación de comunidad**

Es importante reconocer que usted no tiene un solo cliente y que, el mismo, se identifica con otros que son sus pares.

Muchas veces esa identificación parte del producto o servicio que usted le provee.

Los clientes pueden estar agrupados en comunidad por si solos o llegar a formar una comunidad a partir de usted.

Un ejemplo muy válido es el de las motos Harley Davidson.

Más allá de que los propietarios formen parte de la comunidad (aparente) de propietarios de motos, la empresa generó desde hace un tiempo, una serie de acciones tendientes a reunirlos, darles material informativo, hacerles partícipes de una “moda Harley”, desarrolló merchandising, etc.

Así, se fue formando la comunidad Harley.

## **3) Relación de promoción**

Llegado un momento especial en la vida de empresa y cliente, es el cliente el que promueve por sí mismo a la empresa o, en un nivel un poquito más alto, es quien promueve a la empresa a instancias de la misma empresa.

Usted tiene información, pero esa información no es estática.

Usted debe lograr que se acreciente, se enriquezca, se renueve.

El flujo de la información es primero de arriba hacia abajo, luego de abajo hacia arriba y, finalmente, es una constante interacción donde ya se desdibuja quién la inicia.

Pero siempre debe considerarse que, de detenerse el flujo, usted debe recomenzarlo.

## **LOS CLIENTES EN LOS LOCALES**

Cómo se mueven los clientes dentro de los locales:

Muchas veces no hay explicaciones lógicas que justifiquen el movimiento de los clientes dentro de los diferentes locales que ofertan todos los productos que hay en el mercado.

Cuándo decide la gente la marca que va a comprar:

Entre el 70 y el 75% toma la decisión dentro del negocio. Esto se refiere a los productos que exceden la compra tradicional y de adquisición casi automática.

Esto indica que la ubicación de los productos y todo el material posible de merchandising, promoción, etc. sirve para la decisión.

## **LOS CLIENTES SE MUEVEN**

Muchas veces no hay explicaciones lógicas que justifiquen el movimiento de los clientes dentro de los diferentes locales que ofertan todos los productos que hay en el mercado.

Cuándo decide la gente la marca que va a comprar:

Entre el 70 y el 75% toma la decisión dentro del negocio. Esto se refiere a los productos que exceden la compra tradicional y de adquisición casi automática.

Esto indica que la ubicación de los productos y todo el material posible de merchandising, promoción, etc. sirve para la decisión.

Cuánto tiempo pasa la gente dentro de los locales:

Entre 50 y 55 minutos promedio tomando en cuenta todos los tiempos de comercio que hay en una localidad. Puede ir este cálculo desde 5 minutos en una farmacia hasta más de 1 hora en supermercados.

De cualquier forma, hay que tener en cuenta que esta última referencia, 1 hora, luego hay que subdividirla en el volumen de compras, lo cual puede dar una relación de menos de un minuto por producto.

### **Decisiones en el punto de venta**

Luego de verificar en un estudio específico todo lo declarado por los clientes al momento de entrar en un punto de venta y lo verificado una vez traspuesto el check-out (salida del punto de venta a la altura de la caja) se comprobó lo siguiente con respecto al comportamiento de compras:

#### **Compras totalmente planificadas:**

Cuando el producto y la marca están absolutamente determinados.

#### **Compras por sustitución:**

Cuando se planificó el producto y/o la marca, pero compró otro producto o marca diferente. Esto puede suceder dentro del mismo rubro u otro rubro.

Un comprador puede reemplazar un producto predeterminado por otro de otra marca o, directamente, omitir esa compra y pasar a adquirir otro tipo de producto con ese mismo monto de dinero.

#### **Compras semi planificadas:**

Cuando se planifica el tipo de producto y hasta el tamaño o medida del mismo, pero no la marca.

#### **Compras sin planificación:**

Cuando se adquieren productos no planificados en absoluto al momento de ingresar al comercio.

## **Llevar el negocio a los clientes**

Ya no se puede esperar a que el cliente venga a nuestra empresa.

Programas de promoción, sistemas de incentivos, premios de todo tipo hacen que la gente se acerque a los puntos de venta, empresas de servicios, etc, ¿para lograr el premio? ¿o tener el producto o servicio?

En el primer libro escrito (Comunicaciones, Técnicas, Tácticas y Estrategias en el Mercado), preguntaba si no estaremos PAGANDO y DEMASIADO para que el cliente siga siendo eso: un cliente y nos siga comprando.

¿Cuánto nos está costando un cliente hoy?

Y todo para que él venga.

¿Qué pasa si se cambia la ecuación?

¿Por qué no vamos nosotros al cliente?

Y no estamos hablando de llevarle el servicio o producto adquirido con el viejo sistema de entrega a domicilio. Estamos refiriéndonos a dónde y cómo poner nuestra empresa para que esté a mano del cliente y este nos compre.

## **Analizamos los siguientes puntos:**

### **Paradigma principal:**

Guía el concepto de donde ubicar el negocio y contiene una suposición clave: que el rol principal de un punto de venta es atraer al comprador para que se acerque a ese lugar.

¿Esto es así? ¿Es siempre el hecho de analizar la ubicación del negocio o empresa?

¿Es siempre el trabajo de un lugar atraer al cliente?

Y luego de todo eso aún queda el trabajo de venderle a ese cliente. Y otro aspecto, una ciudad como Buenos Aires, dividida en barrios tan personalizados, ¿tiene ya suficiente de “más de lo mismo”?

Analizamos los rubros. Un banco, por ejemplo, tiene una sucursal en cada barrio... y junto con ese banco todos los demás bancos, tanto que casi siempre en una misma calle existen decenas de sucursales prácticamente pegadas unas a otras.

Entonces, si uno de ellos pensaba en llegarse hasta el cliente para atraerle, ¿qué pasó cuando la ubicación dejó de ser una diferencia y pasó a ser otro de los temas de igualdad?

### **Paradigma alternativo:**

Ubicar un punto de venta donde haya gente en lugar de elegir una ubicación capaz de atraerla. Entonces la clave estará en llevar los negocios a la gente y no la gente a los negocios.

## **UNA ALTERNATIVA VÁLIDA**

Durante mucho tiempo analicé el fenómeno de las exposiciones en nuestro país. Siempre se trató de lugares donde un tema principal era la atracción y el motivo de la misma.

Pero con el tiempo muchos comerciantes fueron viendo que, fuese cual fuese la muestra, esta atraía gente.

Y la gente estaba toda en un solo lugar dando vueltas y vueltas durante horas.

Pues bien, muchos de esos comerciantes dejaron de tener locales en puntos estratégicos o no (y dejaron muchos costos fijos y de esperar al cliente... y de esperar solo al que pasaba por esos puntos) y fueron a donde estaba la gente.

Un rápido cálculo dice que es más económico un alquiler en una exposición (con clientela casi cautiva y costos fijos definidos e incluidos) que una serie de costos fijos durante años esperado que alguien entre al local.

Este es solo uno de los casos. Recorra usted una muestra y encontrará una serie de ofertas que nada tienen que ver con el motivo de la exposición, pero que están en todas las exposiciones, simplemente porque a ellas va gente.

El análisis a hacer es: dónde y en qué cantidad y con qué características hay habitualmente gente potencial compradora y cuánto cuestan esos contactos.

Hay muchas formas de resolver el tema de dónde ubicar un negocio. Todos buscan tener una buena visibilidad y predecir su potencial de ventas. La realidad, dice, además, que la evaluación que realiza un minorista va desde la mera intuición al uso de modelos matemáticos, pero la norma parecería estar más cerca del pragmatismo que del análisis.

Si nos guiamos por el paradigma principal: la suposición clave de que el rol principal de un punto de venta es atraer al comprador para que se acerque a ese lugar ya podemos asegurar que no es ni el único ni el principal.

Si se partiese de esta base, diferente sería la realidad.

Y la realidad es la que vemos en las calles. Kioscos uno al lado del otro, peluquerías compitiendo a metros unas de otras. Parrillas y video clubes disputando la misma clientela con armas que ya no pueden manejar calidad y precio... y alguna debe resentirse.

### **Reveamos todo bajo el siguiente color de cristal:**

\* A primera vista la idea de ubicar un negocio en un lugar que ya la gente utiliza para hacer sus compras es totalmente compatible con el paradigma que dice que la principal función de un centro minorista es atraer a una gran cantidad de compradores.

\* Pero también se puede interpretar esta idea pensando que cualquier lugar en el que haya concentración de personas significa una buena oportunidad para la venta minorista.

\* Por lo tanto, la alternativa sería ubicar un punto de ventas donde haya gente en lugar de elegir una ubicación capaz de atraerla y atraerla. Entonces la clave estará en llevar los negocios a la gente y no la gente a los negocios.

Otro de los aspectos es el hecho de qué tipo de negocio poner. Mucha gente se inicia en una actividad simplemente porque le contaron que era rentable, porque compró un esquema de franchising o lo que fuere. Y pocas veces se analiza el simple hecho de que la gente quería poner un negocio. No un rubro en especial, sino un negocio que le permitiera vivir.

### **UN CASO, AQUÍ Y EN EL EXTERIOR**

Esta idea, lógicamente, no es nueva. Los viejos vendedores ambulantes de nuestro país o aquellos famosos de las aspiradoras en los Estados Unidos, fueron los pioneros de la venta a domicilio antes de la era preindustrial.

Hoy, las ventas directas en el domicilio del cliente representan un 5% del total de las ventas minoristas.

En Gran Bretaña, por ejemplo, los negocios móviles, a pesar de tener ya muchos años, siguen siendo importantes y las ventas por correo tienen casi el mismo nivel que las ventas minoristas puerta a puerta.

Sin embargo, a partir de la revolución industrial y del aumento de los volúmenes de ventas en los negocios "fijos", "se privilegió un hecho que tiene que ver con usos, costumbres y culturas: "ir de compras", y aunque existiría una serie de tendencias que mostrarían que los consumidores son cada día más reticentes a utilizar su tiempo en esta actividad, no pueden negarse la existencia de los shoppings, los centros comerciales y demás espacios creados para que la gente vaya a ellos.

Pero en lo que tal vez interese al grueso de los empresarios PyMEs, la realidad nos indica que las compras pueden dividirse en dos grandes grupos:

Las compras habituales de comestibles y otros productos esenciales

Las que pueden considerarse en parte funcionales y en parte recreativas.

Hasta el presente, si bien ya se están haciendo ingentes esfuerzos por parte de algunos supermercados, comprar los alimentos desde el hogar no ha demostrado ser una propuesta atractiva para los consumidores.

Pero atención, que el exitoso advenimiento de las compras por televisión es prueba fehaciente de una marcada disposición a comprar desde el hogar productos que antes se compraban yendo a los locales de venta.

Si debemos coincidir en que cada uno de esos lugares tiene más atracciones que la mera venta de productos o servicios y que, mucha gente va a ellos por esos otros motivos y no por lo que pudiere comprar.

### **VENTAS... VENTAS... VENTAS...**

Pero otra atención: todos ya sabemos que la mayoría de los productos que se publicitan para su venta por TV, son simplemente para apoyar la venta por otros caminos, y con valores notoriamente inferiores a los publicitados.

Todos tenemos entonces las dos opciones. La comodidad de la compra directa (a los precios que fuere) o la creencia de haber hecho negocio al adquirir lo mismo a precios notoriamente bajos en relación con los de la TV.

Si las compras pueden ser o no una actividad a desarrollar en nuestro tiempo libre sigue constituyendo un misterio.

Por un lado, están aquellos a los que no les gusta ir de compras y, por otro, los que disfrutan sobremanera y salir de compras es casi una adición.

Especialmente en Estados Unidos, hay gran cantidad de "shopping malls", muy modernos y ubicados fuera de la ciudad, a los que resulta muy fácil llegar y placentero disfrutar.

Europa no sigue la tendencia que se observa en Estados Unidos. Existe una preocupación por limitar la expansión urbana y el uso del automóvil, de modo tal de reducir las emanaciones de dióxido de carbono.

Precisamente estos dos puntos del ítem c) explican el cambio de criterio que puede observarse en las autoridades del Reino Unido con respecto a sus pautas de planificación urbana. Este cambio tendrá un enorme impacto en las ventas minoristas a menos que se encuentren formas alternativas para poner los productos en manos de los consumidores.

A esto debe sumarse el nuevo rol asumido por la mujer dentro de la sociedad que ha llevado a que muchas se sientan presionadas cuando tratan de combinar su rol tradicional con una carrera profesional.

Las compras siguen siendo una actividad dominada por las mujeres.

Por lo tanto, y a menos que el hombre aprenda a reasignar su tiempo y emprender parte de esta actividad, las mujeres buscarán formas de reducir el tiempo que les lleva realizar tanto sus compras esenciales como las recreativas.

Por estas razones, atraer a los clientes a los centros de compras tradicionales va a ser cada día más difícil. La alternativa de llevar esta actividad al cliente fue alguna vez una idea muy importante y es muy probable que vuelva a serlo.

## EL COMPRADOR CAUTIVO

Si analizamos el concepto utilizado hasta ahora en venta directa y hasta en marketing directo (si bien este concepto es mucho más abarcativo), en realidad siempre nos referimos al hecho de llevarle las cosas al cliente a su casa o, como mucho, a su trabajo.

Sin embargo, si logramos mezclar las premisas de los paradigmas anteriores y el hecho de tener que crear para competir, existiría otra opción:

Llevar los negocios a los lugares donde la gente se concentra, pero por razones ajenas a la compra de los productos.

Pero veamos cómo son estas oportunidades:

Pueden categorizarse según las características de las razones que llevan a la gente a congregarse.

Pueden categorizarse según la actividad principal que esa gente busca desarrollar.

Son muchas las personas que ingresan a un mismo lugar por variadas razones, por ejemplo, una estación de subterráneo (la naturaleza es un viaje) y esto crea múltiples oportunidades de ventas.

Existen multitudes, por lo menos durante parte del día, en las estaciones, en las terminales de transporte (sean estaciones de ferrocarril, aeropuertos, autopistas, estaciones de servicio y de peaje en las autopistas, etc.).

Hace más de cien años que existen puestos minoristas de venta de diarios y revistas en las estaciones de tren. Y los vemos, desde entonces, como parte del paisaje.

Nunca los analizamos como un hecho comercial factible de reproducirse hacia cualquier rubro.

Sabemos también de bares, confiterías y algunos otros rubros que también forman parte de la tradición de esos lugares, pero seguramente podría haber otros que no se nos ocurrieron.

Y cuál es la base: la gente y el tiempo.

La gente que está durante X tiempo (según el tipo de transporte está más o menos tiempo esperando) y puede enfrentarse a una opción de compra o, aunque sea, de información para comprar luego.

Asimismo ocurre que según el tipo de terminal pueden ser negocios de determinada calidad.

Los aeropuertos tienen prácticamente boutiques más que simples comercios.

Las líneas aéreas venden souvenirs, regalos y productos libres de impuestos en los vuelos internacionales.

Por otra parte, y tal vez ya forma parte de la historia, y volviendo al tema de la venta de diarios, los vendedores (o diarieros) suele vérselos ofreciendo sus productos en la calle, fuera de los kioscos y entre los autos, en las paradas de los semáforos.

Otro tipo de lugares son los de espectáculos, un rubro que está asistiendo a una gran expansión en la Argentina.

Salas multicine se convierten en gigantescos centros de reunión para todo segmento de público.

Los espectadores que asisten a un teatro o a un cine, o, si queremos agrandar el rubro del aprovechamiento del tiempo libre, quienes van a ver un partido de fútbol, o una carrera de caballos, representan concentraciones de personas que buscan disfrutar, justamente de ese tiempo libre.

Pero también se reúne la gente con la finalidad de trabajar. Una fábrica puede tener miles de empleados, una escuela puede tener una cantidad similar de alumnos y una universidad muchos más aún. La gente que todos los días llega a su trabajo también conforma un gran grupo de clientes potenciales.

Además, se pueden formar grupos de personas que están esperando o haciendo cola para cumplir una actividad similar al trabajo, como las madres cuando recogen a sus chicos a la salida de la escuela, o las personas que deben cumplir alguna tarea en el correo o cualquier tipo de trámites.

Del mismo modo en que los minoristas que ofrecen productos complementarios se benefician ubicándose uno cerca del otro, para que esos minoristas puedan beneficiarse con una multitud de personas deberán considerar la complementariedad de los productos que ofrecen en relación directa con la actividad primaria que esa multitud desea realizar en ese lugar.

### ATENCIÓN

**Para que una oferta minorista funcione en una multitud o en cualquier otro lugar en el que haya gente, es necesario lograr que la persona desvíe su atención de la actividad principal que lo llevo hasta allí. El entretiem po en los eventos deportivos o el intervalo en una obra de teatro representan una buena oportunidad para venderle a un gran grupo de personas.**

**Por el contrario, y aunque sea de Perogrullo decirlo, tratar de venderle algo a los asistentes a un partido de fútbol cuando el juego está en su momento más emocionante será con seguridad un fracaso.**

### LA COMPLEMENTARIDAD

Es mucho más probable que aquellos productos que refuerzan el tiempo libre sean más complementarios con las actividades recreativas que los productos relacionados con las compras habituales.

En una escuela, o en una universidad, productos complementarios son los libros o los artículos de librería.

En una estación de ferrocarril, podría considerarse que la comida rápida y el material de lectura son elementos necesarios para antes y durante viaje.

En una maternidad, sanatorio u hospital podrían funcionar muy bien los negocios que venden regalos para los pacientes, o productos indispensables para el personal que, en su inmensa mayoría, trabaja por turnos.

Hace falta romper la atención puesta en la actividad principal y desviarla y desviarla hacia los productos o servicios que el minorista desea vender. Pero esa ruptura de la atención debe hacerse cuando el público pueda transformarse en cliente nuestro ya que ha dejado, por un momento, de ser

cliente del espectáculo que le atraía.

Una concentración de personas puede representar una buena oportunidad para vender si la cantidad de gente es la adecuada, porque si el individuo se siente comprimido en medio de una multitud quizá no esté bien predispu esto para realizar una compra.



Recién mencionábamos el entretiempos de un encuentro deportivo o el intervalo en un espectáculo de teatro. Ese es un momento propicio. Pero en muchos casos, y a pesar de ser el mismo público, el momento del acceso y/o la desconcentración pueden ser momentos nada propicios para ofrecer algo.

**Pero atención, este análisis puede tener las siguientes variaciones:**

El momento del acceso a un espectáculo o un encuentro deportivo, implica una emoción por la actividad que se va a desarrollar.

Esto transforma al momento y a la persona en alguien potencialmente comprador de determinadas cosas. El tema está en el análisis de esas cosas.

El momento de desconcentración, que también tiene su emoción, puede transformar a determinado tipo de público en potencial comprador de determinadas cosas. Ya no todos están en la expectativa inicial. Sólo algunos estarán dispuestos a comprar.

Ejemplo: a la salida de un teatro, algunos estarán dispuestos a comprar la grabación de los temas musicales escuchados durante la obra.

Y, asimismo, existe otra variante: la cantidad de tiempo que el individuo tiene, o percibe que tiene para realizar una compra puede determinar si habrá de considerar o no la realización de esa compra.

La percepción de la disponibilidad del tiempo significa que cuando no hay tiempo disponible, o cuando se percibe que no lo hay, es factible que se ignoren aquellos ítems que requerirían una consideración, y todo lo que podría llegar a venderse es lo que resultara realmente conveniente o naciera del impulso.

## **COMO LLEVAR LA VENTA AL CLIENTE**

El ejemplo más obvio es el de la venta a domicilio.

Muchos de los ejemplos relacionados con vender en los lugares en los que se concentra gente son los específicos de un hecho determinado (ej.: programas de teatro antes de la función).

Otros, en cambio, representan tendencias importantes en la venta minorista. Sir John Egan, CEO de British Airports Authority (BAA) a cargo de la mayoría de los aeropuertos importantes de Gran Bretaña señaló lo siguiente: “Los pasajeros que están en los salones del aeropuerto parecen aburridos, en estado comatoso. Póngalos en los negocios y se les levanta el ánimo”.

## **UN EJEMPLO**

Luego de un profundo análisis, la BAA llegó a las siguientes conclusiones:

En el período analizado las ventas libres de impuestos representaron el 47,2% de los ingresos comerciales.

Las librerías y puestos de diarios y revistas, aproximadamente el 8,6 %.

El futuro pasa por darle más a la misma o más gente (cada vez más gente que no ha viajado antes accede a los aeropuertos). Así se crearon nuevos espacios de compras, aumentando su cantidad de 312 puntos de venta minorista, que ocupaban 50.000 m<sup>2</sup> de espacio, a 460 unidades, con 84.000 m<sup>2</sup> a fines de la década del '90.

Las máquinas expendedoras, (que en la Argentina están también en gran expansión) son otro ejemplo de venta minorista en donde se concentra gente.

Siguiendo con el análisis de Gran Bretaña, que puede ser muy útil para nosotros ya que estamos frente a este fenómeno, las operaciones en estas máquinas están teniendo un valor de U\$S 2.800 millones al año.

Dos productos dominan esta categoría: los cigarrillos, cuya venta está decreciendo, y las bebidas. Esto ocurre especialmente en los lugares de trabajo, cuyas ventas muestran permanentemente un notable aumento.

Un trabajo de investigación demuestra que solo el 21 % de la población dice, por ahora, haber utilizado una máquina expendedora en los últimos seis meses y que hay un 1,3 millón de lugares de trabajo, con más de 500 empleados en los que podrían colocarse estas máquinas. Otro ejemplo importante es la existencia de 5,2 millones de estas máquinas expendedoras en Japón, lo que tiende a confirmar el criterio de que este tipo de venta minorista podría expandirse más rápidamente en cualquier otro formato y tipo de producto.

Hay dos factores que pueden llegar a alentar la venta por máquinas expendedoras: En primer lugar, este formato permite al fabricante o grupo de fabricantes, vender directamente al público y así evitar el poder del minorista.

Estas máquinas se pueden reubicar con facilidad y a bajo costo. El riesgo de haber elegido una ubicación inadecuada es menos si se lo compara con la instalación de un negocio fijo.

## Las motivaciones

¿Cómo convertir personas ordinarias en personas persistentemente motivadas?

Para lograrlo no se necesitan genios en los niveles ejecutivos. Se necesita respeto por las personas y generar un sentido de pertenencia y de compromiso.

Es cuestión de liderazgo, no de gestión. Gestión se refiere a organización, decisión y explicación. Liderazgo se refiere a crecimiento y expansión. Con excesiva frecuencia pensamos en los directivos en términos de policías, árbitros, abogados del diablo, dictadores y dispuestos a decir siempre no.

Por el contrario, el líder que es realmente efectivo y que brinda apoyo a su personal, es una persona que anima, entusiasma, fortalece, entrena y facilita el desarrollo de las personas bajo su mando.

Tom Peters

## DESARROLLO DE UNA CULTURA DE ALTA CALIDAD

- 1) Establezca normas o estándares de alta calidad
- 2) Tenga personas con capacidad para cumplir y hacer cumplir esas normas
- 3) Establezca sistemas que le permitan verificar que esas normas se están realmente cumpliendo
- 4) Recompense a los que cumplan con éxito las normas

### Preguntas para reflexionar:

¿Qué normas de calidad externa se aplican en su organización?

¿Qué cambios, si es necesario, debería realizar en las normas actuales sobre la calidad externa?

¿Qué nuevas áreas deberían cubrir las normas de calidad?

Mencione cinco experiencias malas en cuanto a calidad que hayan sufrido o sufran sus clientes a la luz de lo que ahora conoce

¿Cuántas de esas experiencias tuvieron solución en tiempo y forma?

Mencione 10 beneficios que otorgue a sus clientes.

## Un análisis de la realidad

### INTRODUCCION

Cuando las empresas manejan conceptos de excelencia se revela un esfuerzo especial por parte de los empleados ordinarios.

El control de la calidad, pero de la empresa:

Si la empresa es de servicios (y aquí conviene establecer que todas las empresas, del tipo que fueren, tienen el servicio incorporado) la producción y el consumo son procesos simultáneos y en un mismo lugar.

Tiene uno que asegurarse que todas las personas en el conjunto de la compañía se están ciñendo en general a las mismas altas normas y que todos entienden la concepción que la compañía tiene de la calidad y su auténtico interés por ésta.

**La representación de un objeto no es el objeto:  
Un organigrama no es la empresa, ni una nueva estrategia es el remedio a un mal de la empresa.**

**Cuando surge un problema se suele pedir una nueva estrategia y, probablemente, una reorganización y, cuando se reorganiza una empresa muchas veces sólo terminan modificándose los cuadritos del organigrama.**

El cliente es el rey. No se le ofrece tecnología que no se haya ensayado ni un "baño de oro" innecesario. Recibe productos que duran y servicio rápido. La calidad y el servicio son rasgos distintivos.

Para conseguir este resultado se requiere la cooperación de todo el personal y no solamente de los mejores.

Las empresas excelentes requieren y exigen un rendimiento extraordinario del individuo término medio.

El hombre es manejado por su calidad esencial: Necesita de un equipo ganador y ser una figura de primera por derecho propio.

Generalmente no hay muchos cambios y las costumbres antiguas terminan perdurando. Cuando queremos un cambio jugamos con las estrategias. O bien cambiamos la estructura. Quizá ha llegado la hora de cambiar los métodos.

### Plan de comunicaciones:

Sensibilizar las resistencias al cambio, porque permanentemente se propone un cambio.

Cada cosa que se comunica al público interno o externo (ya sea intermediario o final), genera una opción de cambio. Cambio de lo que tenía a lo que se le ofrece.



„Dialog skaber resultater“

De lo que estaba haciendo a lo que se le propine ahora.

**Qué es lo que siempre se puede comunicar:**

El servicio, que es lo que siempre se puede mejorar, cambiar, optimizar, es una de las bases más sólidas en el campo de los elementos comunicacionales.

La calidad del servicio es parte de esa comunicación: Servicio no es solo el buen trato. La calidad no son solo procedimientos y transacciones comerciales óptimas. Y nunca es trabajo de otros... sino de todos.

Se trabaja para el público (interno y externo), para la comunidad, para el bienestar desde todos los puntos de vista.

**Crisis de identidad:**

Todas las empresas dan servicios y productos. Todas.

La identidad está en la marca. Y esa es una de las primeras diferencias.

Se construye con la suma de acciones que determinan la Imagen de Empresa. Esa será la Imagen de Marca.

Muchas empresas fueron históricamente, pasando por diferentes etapas.

**1º etapa:**

De las “catedrales”, como sucedió con los bancos. Grandes estructuras, techos altos, puertas inmensas y pesadas. Puertas siempre cerradas en todas sus comunicaciones.

Grandes tiendas con mostradores inmensos, columnas ornamentadas al máximo. El poder estaba en lo pesado de los elementos.

**2º etapa:**

De la informática y las sucursales. La base era tener muchas casas en todos lados y un buen sistema de atención rápida. El ejemplo fueron los supermercados. Cajas de atención casi computarizadas, lectura de scanners para agilizar el trámite de pago, etc.

Los bancos también pasaron por esta etapa. Casas más chicas, cajeros automáticos, ubicaciones por todos lados, etc.

A esto se sumó la desregulación. En muchos lugares se puede hacer lo mismo. En los supermercados se pagan cuentas de servicios, los bancos venden seguros, en las concesionarias se obsequian teléfonos, las cadenas de negocios tienen sus propias tarjetas de crédito.

**3º etapa:**

De la prudencia. En esta etapa se pasó de las grandes tiendas a la especialización. Surgieron las boutiques y las marcas en cada una de ellas. Llegaron a haber decenas de marcas importantes en el ramo textil. Los automóviles pasaron a tener muchos modelos para cada

necesidad dentro de una marca madre. Aparecieron, por ejemplo, jugos de todo tipo de sabor, dietéticos y normales, etc.

Paralelamente se terminó el boom de los créditos. Se vuelve a la inversión de riesgo, por ejemplo en la Bolsa de Valores.

Todo el esquema financiero de las empresas se vuelve más sensato. El privilegio que tenían los Gerentes Financieros lo tienen ahora los de Comercialización y Producción.

#### **4º etapa:**

De la estabilidad y la pseudoglobalización. Por un lado, la estabilidad nos regresó al crédito, a la confianza en el largo plazo.

Por otro lado, la globalización se confunde con la fusión y pocos detentan grandes poderes. Los supermercados e hipermercados en pocas manos, los medios transformados en multimedios, los bancos bajo denominaciones mundiales, etc.

De la competencia por la fidelidad del cliente más que por la cantidad de ventas.

Los precios dejaron de ser variantes para convertirse en referentes. La calidad del servicio es lo que mantiene al cliente.

### **El consumidor hoy:**

Hoy el consumidor es exigente – informado – seleccionador – menos materialista – cuida el dinero – desea la igualdad.

#### **Hoy debemos:**

**Devolverle seguridad a la gente. Que sepa que lo que quiere lo va a obtener en tiempo y forma.**

**Aprovechar el momento de la recuperación del cliente. Hoy hasta el cambio en los servicios por la privatización, hizo que los clientes fueran reconquistados aunque fuesen cautivos.**

**Se les habla de otra manera, como si pudiesen cambiar de empresa, porque el futuro lleva a la desregulación y a la competencia.**

**Hoy vemos eso con las empresas de telefonía tradicional y con la celular.**

Evitar los espacios reducidos y en exceso privados. Hasta los cajeros automáticos son ahora grandes espacios donde más de una persona puede operar en más de una máquina.

Los locales son amplios, luminosos, decorados de diferente forma.

En las confiterías se eliminaron los “reservados”, los restaurantes con espacios limitados pasaron a ser grandes espacios iluminados. Tienen aún sectores diferenciales, pero no son ya salones ni espacios aislados de antaño.

También se evita que el cliente “le hable a la pared”, por ejemplo, las superficies de pared hoy son grandes espacios vidriados

#### **Hoy existe la Gerencia Visual:**

Todo está a la vista. Desde los bancos hasta las grandes empresas, los espacios reservados a las gerencias son vistos desde todos lados o la división de sectores son paredes bajas en una planta absolutamente abierta.

Una marca madre es lo que permite tener varias submarcas. Aquí, la marca madre es la que ejerce la Gerencia Visual ya que las submarcas adquieren imagen a través de la principal. De lo que la gente ve en la principal.

La marca principal apoya a la submarca, pero no se ve afectada si a la submarca le ocurre algo.

Las marcas que no trabajan sobre su imagen no tienen Gerencia Visual. La gente termina no viéndolas ni reconociéndolas como pertenencia a nada.

Las imágenes de las marcas hacen que las mismas pertenezcan a determinados niveles socio económicos, a determinados y reconocidos rubros, y esa imagen se traslada al usuario. El usuario es visto por la marca que ostenta.

**El producto no es una marca.  
El producto tiene una marca.  
Y la imagen de esa marca  
genera que el consumidor  
termine "haciendo a la marca".  
Y la lealtad a la marca es algo  
intangible sobre lo que hay  
que trabajar con acciones en  
las que forman parte los  
productos y servicios, pero  
también todo el entorno de los  
mismos.**

#### **Por qué fracasan los productos:**

No hay buen análisis del mercado. No se llega a conocer exactamente qué quiere la gente.

Muchas veces se confunde el analizar lo que uno propone con analizar lo que la gente espera de una propuesta de ese tipo.

Hay deficiencias en los productos y servicios. Lo que se entrega no es lo que el cliente esperaba. Más allá de los defectos tangibles, muchas veces hay diferencias entre la expectativa y la experiencia. Eso perjudica a la imagen del producto y a su comercialización.

Los costos son mayores a lo estipulado. Muchos productos o servicios terminan no saliendo al mercado o fracasan por que el precio final no es el que puede pagar el mercado. Y el precio, siempre lo pone el mercado.

Respuesta efectiva de los consumidores. Es posible que los consumidores le digan NO a un producto o servicio. Los factores son varios: la presentación, el tamaño, el contenido, la formulación, la distribución, etc.

No era el momento para lanzarlo. Esto ocurre a menudo cuando no se estima el momento junto con la viabilidad del producto. Muchos pueden ser los factores, desde el económico hasta el temporal, y todos deben analizarse porque sería penoso que un producto bueno no llegara al mercado por un error que nada tiene que ver con él y podría haberse subsanado.

#### **Mal marketing.**

Es casi una síntesis de todo esto, pero tal vez estuvo al planteado desde la idea y todo lo que siguió fue solo ahondar en el error. También puede ser un error en la promoción, la publicidad, el nombre, los colores, la presentación, la utilidad, el posicionamiento querido, etc.

#### **Comparación rápida.**

Muchas veces la gente compara (bien o mal, pero compara) y el resultado es la demora en la compra o directamente la NO compra. Hoy el mercado, en muchos rubros ofrece oportunidades notoriamente más económicas (más allá de los parecidos o no de calidades) que nos llegan a mostrar cuáles pueden ser los verdaderos precios de las cosas o, por lo menos, a causar tal

confusión como para no saber cuál es la diferencia cuando hay notorias variantes en los valores.

### **Cuáles pueden ser las soluciones:**

#### **Marcas efectivas:**

Lograr que la marca tenga tal fuerza que pueda superar todos los escollos. Es más, a la larga, una de las salidas de una empresa puede ser la comercialización de la marca, ya sea por el lado del franchising o por la venta de la marca misma que, si es efectiva, tendrá un valor de mercado mucho más alto que todos los activos que posea la empresa.

#### **Marcas con valor agregado:**

Son aquellas marcas que pueden ser útiles para muchas cosas porque su imagen va más allá del mero rubro al que pertenecían originalmente. La marca tiene, además, imagen de seguridad, confiabilidad, cumplimiento, rendimiento, economía, y todas las cualidades que se le quieran agregar. La marca tendrá en la mente de la gente todas las características que se deseen, si se hace bien el trabajo de "Imagen de Marca".

#### **Asociación de Imágenes:**

A qué se asocia nuestra marca. Primero, a las características mencionadas en el punto anterior.

Luego, puede haber factores tales como regionalidad, nacionalidad, internacionalidad. Liderazgo, vanguardia, tradición, seguridad, historia, etc.

Tiempo de creación y lealtad a la marca lo que implica un período de trabajo en el que la gente se va formando una imagen respecto de la marca y, luego la lealtad o fidelidad a ella. La lealtad indica que la gente compra esa marca siempre o, aun no pudiendo, sería la que tendría si pudiera adquirirla.

#### **Los proveedores:**

##### **Los líderes:**

Son los que marcan los rumbos. Puede ser tanto en el tema de los que producen y/o comercializan, en la publicidad, en la distribución novedosa, en las promociones, en los tipos de ofertas, en la exhibición, etc.

##### **Los desafiantes:**

Siguen el camino. Desafían en algunos aspectos los líderes ya que, en muchos casos, hacen lo mismo que ellos, dentro de los mismos rubros y crean una situación, justamente, de desafío.

##### **Los nichos:**

Son los que proveen productos especiales.

##### **Los seguidores:**

Son aquellos que hacen lo mismo que los demás, en cualquiera de los puntos anteriores.

**Por dónde pasa lo nuevo:**

Las empresas que se basan en la relación. Son aquellas a las que le preocupa la relación cliente – empresa por sobre todas las cosas. Que buscan tener información, formas de llegada diferente, identificación en el cliente, etc. Tienden un puente de paso permanente entre ambos.

Retorno a los valores tradicionales. El servicio, la atención personalizada, el trato con la gente es uno de los factores fundamentales. No todo es computación ni informática. El trato general de la gente no pasa por el uso de la informática sino por la necesidad de saber algo de los productos, de la empresa, del servicio.

Ser grandes, ser eficientes, ser importantes se resumen en Ser Superiores. No pasa por tamaños sino por posicionamientos. Se trata de que todos los públicos (internos, intermedios y finales) tengan una idea acabada de lo excelente que es la empresa en la competencia del mercado.

Mensajes verdaderos. Todo lo que se diga se transforma en promesa y debe ser cumplida. La gente valora absolutamente todos los mensajes de una empresa, desde su iluminación hasta su publicidad.

Desde su forma de exhibir y entregar la mercadería hasta la papelería que conlleva cada tramitación.

Desde el personal hasta la imagen de los edificios. Todo es mensaje y debe ser verdadero.

La ganancia no es la primera prioridad sino tener el mercado. Llegar a él. Ubicarse, posicionarse.

Trabajar con el objetivo de 0 defecto y máxima calidad.

Entender que la Imagen Corporativa la forman todos los integrantes y todas las cosas de una empresa. Todo y todos.

### **Aspectos competitivos:**

Hoy se compite teniendo en cuenta los siguientes factores:

Nuevos ingresos del rubro: comprende todo lo más que se puede lograr dentro de lo que uno domina. Penetración en el mercado vendiéndoles más unidades a la misma gente o a través de la Expansión, logrando más mercados para comercializar los mismos productos.

Nuevos ingresos fuera del rubro. Este aspecto se denomina Diversificación. Se trata de aprovechar la distribución o el mercado. Ya que se tiene un mercado o un modo de llegar a él, qué más se le puede ofrecer, aunque no sea precisamente del rubro al que se pertenece.

Fusiones o adquisiciones. Es lo que está de moda en nuestros días. La unión con otros o la adquisición de otras empresas para tener más porcentaje de mercado o presencia donde no se tenía.

Nuevos productos. La innovación si fue un elemento diferenciador y fundamental. Tiene que ver con la investigación y desarrollo. Muchas veces se cree que ya está todo inventado, pero un nuevo uso del producto una nueva forma de presentarlo o, directamente un producto absolutamente nuevo, es la base de la competencia.

### **Multiservicio:**



Es probable que nuestra empresa pueda comercializar más de una cosa transformándose como las estaciones de servicio que dan más de un servicio a los automovilistas y, ahora, a quienes no lo son.

Los kioscos hoy drugstores. Los hipermercados con otros servicios anexos como tintorería, revelado de fotos, etc.

### **Franchising o licencias:**

La competencia pasa por estar en varios lados sin la inversión propia en sucursales sino en otras bocas dependientes de la original. El sistema de franchising o licencias prevé es esquema sin inversiones desde la empresa madre sino a través de terceros.

### **Merchandising:**

Muchas empresas, gaseosas, cigarrillos, automovilísticas, etc. tienen como diversificación de productos y de ingresos y hasta para competencia en cuanto a presencia en el mercado, el tema del merchandising. Son todas aquellas cosas promocionales que le permiten a las empresas poner su marca por todos lados y difundirla haciendo que la gente aumente la imagen que tiene de ella.

## **Bases para entender el comportamiento del consumidor/cliente**

### **UNA FILOSOFIA**

Cada día, millones de personas se exponen al consumo de ideas, estilos de vida, formas de prevenir las enfermedades, así como de los consabidos productos, servicios y el hecho de la obsolescencia planificada de los mismos. En esa adversidad la gente es bombardeada a lo largo de las horas por una multiplicidad de ofertas de consumo, tantas como la cantidad de información disponible, la cual supera en millones su capacidad de atención, retención y comprensión. Dentro de esa maraña se recorre un itinerario de consumo, por momentos en forma automatizada, soslayando para esto un enorme cúmulo de información que, de todas maneras, no se alcanzarían a procesar.

Durante muchos años la publicidad ha enseñado a exigir una marca, a fidelizarse, para evitar inútiles tomas de decisión en su circuito de consumo automatizado. Pero también se deciden cosas más importantes y valiosas, buscando consumirlas antes que el paso de las horas los devuelva a sus casas. El consumidor dedica buena parte de su tiempo al consumo de información, de las más diversas fuentes, buscando obtener una opinión formada o toma de posición respecto de los temas de consideración en sus entornos. Muestra sus preferencias en el consumo de servicios, tanto en la elección del medio de transporte como en la modalidad de sus almuerzos, e intentan regresar a sus casas, al menos, actualizados y salvos.

Esta simplificación de procedimientos, sumada a una necesidad de consumo, de adhesión, de preferencia, esbozan un panorama enrarecido, donde ciertos resortes de consumo ya han sido disparados hace tiempo en la mente del consumidor, otros se disparan en función de la oportunidad y muchos deben ejecutarse imprevistamente, requiriendo una toma de decisión más rápida y efectiva.

Pero más complejo es el espectro si consideramos la diversidad de aspectos a consumir, desde la opinión que se adopta en cuestiones laborales hasta la caja en la que se decidirá hacer la cola.

También cada día, millones de personas se exponen al consumo de causas perdidas, oportunas promociones y promesas de solución. Las trazas de subjetividad que dejan revelarse como un perfil de preferencias y elecciones, para aquel capaz de comprender.

## CUADRO SEMIOTICO DE LOS VALORES DE CONSUMO

La búsqueda de precisiones sobre los perfiles de consumo ha desarrollado una cantidad ingente de investigación de mercado, papers, congresos y publicaciones, en su intento de segmentar a la población mediante diferentes criterios. Por medio de este esfuerzo, ha delimitado grupos de consumidores para los requerimientos más diversos, ya sea para agruparlos en función de valores estables y fundantes o con el objeto de predecir sus reacciones frente a estímulos nuevos.

La psicografía ha aportado a este respecto herramientas para la investigación de intereses, actividades y opiniones, que permiten agruparlos en Clusters o segmentos psicograficos sobre la base de patrones comunes. Estos grupos tiene como característica la mayor homogeneidad intragrupal, en oposición a una heterogeneidad intergrupala más evidente. Esto permite obtener segmentos de buena congruencia interna, que responden a valores de consumo específicos.

Con el objeto de simplificar la cantidad de valores posibles a considerar en el estudio de los consumidores, se manejará con un cuadro semiótico basado en dos oposiciones muy generales y abarcativas. En principio se destacará un grupo de valores profundos, intensos y universales, los cuales se denominarán valores de base que se llamarán "utópicos".

En oposición a estos se encontrará un grupo de valores de uso, eminentemente utilitarios, que suelen presentarse como instrumentales, y que se denominarán "prácticos".

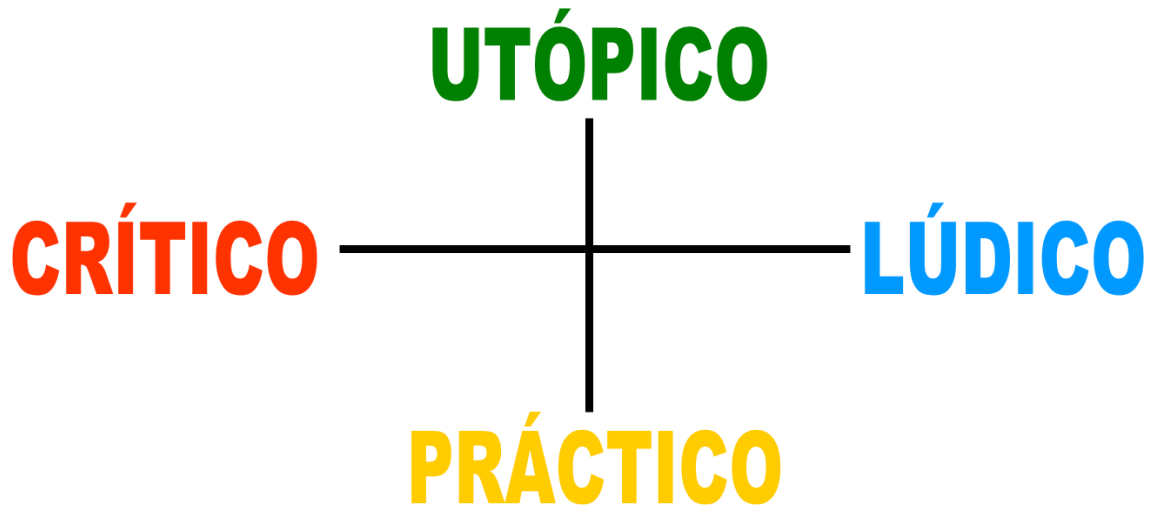
A esta oposición se sumarán cualificaciones y especificaciones bajo la forma de otra oposición: la valoración crítica y la valoración lúdica. Un entrecruzamiento de estas categorías permitirá encontrar ciertos valores combinados (por ejemplo, los más críticos de lo utópico o los más lúdicos de lo utópico) y un amplio espectro de combinaciones allí donde los valores se entrecruzan y determinan características específicas.

De esta manera, quedaran determinados cuatro cuadrantes de características propias, las cuales serán de utilidad para determinar los valores que deben presentarse, perseguirse o apuntalarse, entre otros aspectos, a la hora de elaborar una estrategia comunicacional, un plan de medios, una dirección correcta ante un escenario competitivo, una estrategia de posicionamiento o una consolidación de imagen de marca, por solo citar algunas tomas de decisión en las cuales este cuadro puede presentar utilidad.

**El estudio de los valores de consumo también reviste especial interés a los ojos de las investigaciones de mercado.**

**Muchas clasificaciones han sido desarrolladas al respecto, las cuales, si bien acotan en forma ostensible el objeto de estudio, permiten parametrizar ciertos valores básicos que orientarían la conducta de los consumidores.**

**Por medio de cuestionarios estructurados (likers), las investigaciones buscan delimitar las actitudes generales de un grupo, las cuales son más estables, separándolas de las opiniones, las cuales son variables y cambiantes.**



Ubicándose en el polo Práctico, los valores se destacan por su funcionalidad y realzan el aspecto utilitario de los productos o servicios a consumir. La obtención de resultados efectivos y confiables primará sobre otras consideraciones posibles y el producto o servicio encontrará su finalidad en su función.

En oposición a esta perspectiva product-oriented, la valoración utópica recaerá sobre aspectos trascendentes y teológicos, más relacionados con factores atinentes a la realización como ser humano de los consumidores. Esta modalidad de valoración tiende a ser future-oriented, por sobre otras consideraciones posibles.

Por otra parte, la valoración crítica puede ser considerada, por momentos, similar a la práctica, pero la misma toma en consideración aspectos externos, con un sistema de referencias y jerarquías esenciales para la crítica. La credibilidad y coherencia, por ejemplo, serán factores mediante los cuales los productos o servicios serán evaluados en forma continua.

Finalmente, mucho más próxima al producto o servicio, la valoración lúdica muestra una marcada tendencia a relacionarse emocionalmente con los mismos. La búsqueda de nuevos placeres y emociones otorgan a la valoración lúdica su característica esencial: la persecución de los aspectos sensibles del objeto.

La combinación de estas características otorga un perfil específico a cada uno de los cuatro cuadrantes delimitados. Se procederá entonces a tipificar los resultados posibles mediante una característica fundamental que destaque a cada uno de ellos:

- 1) Información: la combinación de la valoración crítica y la valoración práctica destaca la racionalidad y la práctica operativa, las cualidades intrínsecas objetivamente observables y verificables, así como la funcionalidad, lo esencial y lo ventajoso.
- 2) Proyecto: en este cuadrante, donde se combinan la valoración utópica y la lúdica, se destacan las características relativas al individualismo y voluntariedad. Las necesidades de explorar, conocer y renovar se potencian con una búsqueda incesante del placer. También se observa una valoración por la aventura, lo desconocido, emocionante y sorprendente.
- 3) Euforia: como fruto de la combinación entre la valoración lúdica y práctica, este cuadrante observa un fuerte componente psicológico. Con tendencia al exceso, su rasgo principal es la valoración de la subjetividad y de los aspectos subjetivo-emocionales.

4) Misión: en la conjunción de la valorización utópica y crítica, se observa un replanteamiento constante del presente. Connotaciones como la necesidad, deber y voluntad son fundamentos en este cuadrante. Al no implicar necesariamente un fin individual, la conciencia respecto del bien social y colectivo y la voluntad de comprometerse son características que se destacan.

## Características de los Consumidores/Clientes

### CARACTERÍSTICAS DEL COMPRADOR

#### La cultura:

Es básica para determinar los anhelos y el comportamiento de una persona. Incluye los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos que la familia y otras instituciones clave le enseñan a la persona. Las sub-culturas son “culturas dentro de culturas” que tienen valores y estilos de vida característicos. Las clases sociales son sub-culturas cuyos miembros tienen un prestigio social parecido, con base en su ocupación, ingresos, educación, riqueza y otras variables.

Los factores culturales son los que ejercen mayor influencia, la más profunda, en el comportamiento del consumidor.



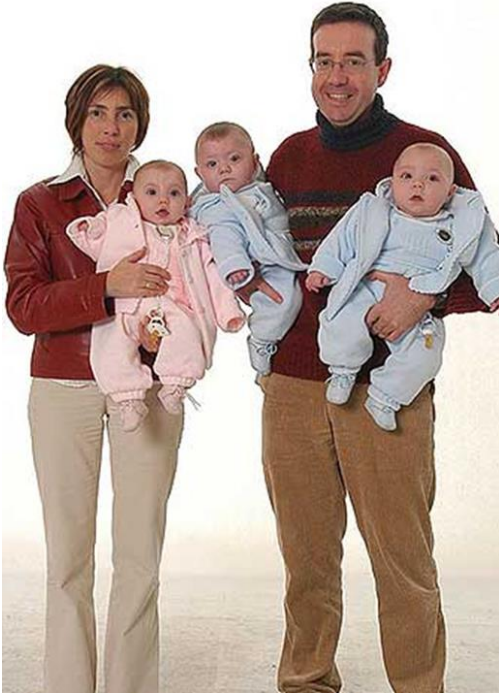
#### Los factores sociales:

Los grupos de referencia (familia, amigos, organizaciones sociales, asociaciones de profesionales), también influyen en el comportamiento de un comprador. La posición de una persona dentro de cada grupo se puede definir en término de roles y posición; sus preferencias y decisiones van a estar dadas por estos parámetros.

La edad del comprador, la etapa del ciclo de vida, la ocupación, las circunstancias económicas, el estilo de vida, la personalidad y otras características personales influyen en la decisión de comprar de las personas.

Por último, el comportamiento de los consumidores al comprar está sujeto a la influencia de cuatro factores psicológicos básicos: motivación, percepción, aprendizaje y actitudes.

## PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA:



Este proceso se conforma de cinco etapas:  
**Reconocer una necesidad:** es cuando el comprador reconoce un problema, presiente una diferencia entre su situación real y un estado ideal. Esta puede ser por estímulos internos (hambre, sed, sexo) o estímulos externos (comercial de TV).

**Buscar información:** a través de fuentes personales (familia, amigos, experiencia previa) o comerciales (publicidad, vendedores, distribuidores).

**Evaluar las alternativas:** ve al producto como un conjunto de atributos a los cuales concederá distintos grados de importancia.

**Decidir comprar:** en esta etapa hay dos factores que pueden intervenir entre la intención y la decisión de comprar; las actitudes de los demás (depende de la importancia que le confiera a esas personas) y los factores inesperados de la situación (pérdida del empleo).

**Evaluar su comportamiento después de la compra:** es la comprobación de la promesa, si la experiencia es mayor a las expectativas la satisfacción estará garantizada.

## FACTORES PSICOLÓGICOS:

### Motivaciones:

Puede describirse como aquella fuerza dentro de los individuos que los impulsa a la acción. Esta fuerza impulsora está producida por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha.

Los individuos tratan (consciente e inconscientemente) de reducir esta tensión siguiendo un comportamiento con el cual creen que podrán satisfacer sus necesidades y eliminar la tensión que sienten.

La motivación puede tener un sentido positivo o negativo; podemos sentir una fuerza que nos impulsa hacia un objeto o condición, o una fuerza que nos aleja de un objeto o condición. A su vez la motivación puede ser:

**Racional:** el consumidor analiza con cuidado todas las alternativas y escoge aquellas que le darán mayor utilidad.

**Emocional:** selecciona las metas de acuerdo con criterios personales o subjetivos (deseo de individualizarse, orgullo, temor, afecto o estatus).

### Percepción:

La percepción es el proceso por el cual los individuos seleccionan, organizan, e interpretan los estímulos en una visión del mundo significativa y coherente. La percepción tiene implicaciones

estratégicas para los mercadólogos, porque los consumidores toman decisiones basadas en lo que perciben, más que sobre la base de la realidad objetiva.

## MÁS SOBRE PERCEPCION

Por lo general la gente percibe cosas que necesita o desea, y bloquea la percepción de estímulos innecesarios, desfavorables, o dolorosos. La interpretación de estímulos es un proceso altamente subjetivo, está basada en lo que el consumidor espera ver a la luz de sus experiencias previas, en el número de explicaciones factibles que puede visualizar, en los motivos e intereses al tiempo de la percepción, y en la claridad del estímulo mismo. Las influencias que tienden a distorsionar la interpretación objetiva incluyen la apariencia física, los estereotipos, señales irrelevantes, primeras impresiones y la tendencia a saltar a conclusiones.

Así como los individuos tienen una autoimagen según la cual se perciben a sí mismo como cierta clase de personas, así también los productos y marcas tienen imágenes (significados simbólicos) para el consumidor. La imagen percibida de un producto o servicio (es decir, su posicionamiento) probablemente es más importante para su éxito en última instancia, que sus características físicas reales. Los productos y servicios que se perciben en forma favorable tienen más oportunidad de ser comprados que los productos o servicios con imágenes desfavorables o neutrales.

### Aprendizaje:

El aprendizaje del consumidor es el proceso por el cual los individuos adquieren el conocimiento de consumo y compra, y la experiencia que aplican al futuro comportamiento relacionado con ello.

Aunque algún aprendizaje es intencional, este es incidental.

### Actitudes:

Una actitud es una predisposición aprendida para comportarse de manera consistente, favorable o desfavorablemente respecto a un objeto determinado (por ejemplo, una categoría de producto, marca, servicio, o publicidad).

*La formación de actitudes se ve facilitada por la experiencia personal directa, e influida por las ideas y experiencias de amigos y familiares, y la exposición a los medios masivos de comunicación. Además, es posible que la personalidad de un individuo tenga un papel importante en la formación de actitudes.*

Es de considerable importancia la comprensión del comportamiento del consumidor en la estructura y composición de una actitud. Hay cuatro categorías de modelo de actitud:

- \* Modelo de actitud de tres componentes.
- \* Modelo de actitud de intento-de-consumir.
- \* Modelo de actitud de atributos múltiples.
- \* Modelo de actitud-hacia-el-anuncio.

### DEFINIENDO EL MODELO

El modelo de actitud de tres componentes consiste de tres partes: un componente cognoscitivo, un componente afectivo y un componente conativo. El componente cognoscitivo captura el conocimiento y percepciones del consumidor (las creencias) a cerca de los productos y servicios.

El componente afectivo se enfoca sobre las emociones o sentimientos del consumidor respecto de un producto o servicio específico. El componente afectivo, es de naturaleza evaluativa, determina la valoración global de un individuo del objeto de actitud, en términos de jerarquización de percepción favorable. El componente conativo se refiere a la factibilidad de que un consumidor actúe en forma específica respecto del objeto de actitud (intención de comprar del consumidor).

El modelo de actitud de atributos múltiples examina las creencias del consumidor respecto de los atributos específicos del producto (por ejemplo, características o beneficios del producto o la marca).

El modelo de actitud-hacia-el-anuncio examina la influencia de la publicidad sobre las actitudes del consumidor hacia la marca.

Las estrategias de cambios de actitudes pueden clasificarse en seis distintas categorías:

- 1) Cambio de la función motivacional básica.
- 2) Asociación del objeto de actitud con un grupo o evento específico.
- 3) Relación del objeto de actitud a actitudes en conflicto.
- 4) Alteración de componentes del modelo de atributos múltiples.
- 5) Cambio de creencias sobre las marcas de la competencia.
- 6) El modelo de probabilidad de elaboración.

## **EL PODER DE UNA MARCA**

¿Qué es una marca poderosa? Una marca poderosa está compuesta por tres elementos: familiaridad, autoridad y especialidad. Por autoridad nos referimos a una fuente de alta calidad, liderazgo y digna de confianza, de la cual emana la promesa. Por especialidad nos referimos a una promesa relevante y diferenciada.

Una marca poderosa es una fuente familiar y con autoridad, que hace una promesa especial. El objetivo de marketing es crear brand power: ser la fuente más familiar, de más alta calidad, líder y que más confianza inspira, de la cual emana una promesa relevante y diferente. Pero la autoridad de marca no puede ganarse de la noche a la mañana. Lleva tiempo. Lleva años crear una reputación de calidad, liderazgo y confianza.

Crear un volumen de ventas es importante. Apuntar al liderazgo del mercado no es una conducta egoísta. Tiene sentido desde el punto de vista comercial. Investigaciones demuestran que la posición

en el mercado es un factor clave para la rentabilidad comercial.

Los líderes del mercado son más rentables que los que vienen detrás. Los dominadores del mercado son aún más rentables.

### **Crear valor para el cliente:**

En realidad, es un requisito que implica dos pasos. El primero es brindarle al cliente una razón para que realice operaciones con usted. Si se concentra en los cuatro valores esenciales (conveniencia, disponibilidad, vínculo y funcionalidad del producto o servicio), le estará ofreciendo una razón para comprar.

El segundo es eliminar aquellos motivos por los cuales no le compra. Ciertas operaciones relacionadas con el ciclo de venta, como por ejemplo confusiones o errores en la facturación, suelen producir enojo y causar serios problemas a los clientes.

Sin embargo, erradicar las razones para que alguien deje de adquirir su producto o servicio, no

necesariamente crea una razón para que sí lo haga.

En consecuencia, hay que dirigir la atención hacia el producto o servicio, y al mismo tiempo eliminar los elementos que inhiban la compra. Wal-Mart ha hecho propio este doble enfoque. La cadena se distingue por sus precios bajos, lo cual le da al cliente una razón para comprar, y a la vez le brinda un soporte de servicio, que incluye tanto a la persona que lo saluda a la entrada como al cajero que lo despidе cuando se va.

### Seleccionar:

El corolario de proveer valor es elegir clientes o situaciones de compra en los que ese valor sea reconocido. Los gerentes están comenzando a entender que es imposible proporcionar una razón significativa de compra y un servicio excelente a todos los clientes, en todas las situaciones.

Para que usted sea quien fije el precio, el secreto radica en tomar distancia de las transacciones en las que no puede proveer un valor superior. Y es clave comprender que tanto la percepción como la realidad son importantes. Prescinda de los clientes que no perciban su valor superior.

Su compañía debe simbolizar un valor único, que se brinda a un conjunto único de clientes y situaciones de compra.



### Diferenciarse:

Muchos gerentes hablan de originalidad, pero cuando la situación se torna difícil imitan a la competencia. Para poder fijar un precio en el mercado, ¡diferénciese! La diferencia puede estar en la naturaleza, la forma o el objetivo del valor creado.

Cuanto más distinto sea, mayores oportunidades tendrá de fijar su propio precio. Por definición, un commodity es un bien "no diferenciado"; pero usted sí debe serlo. W. L. Gore, por ejemplo, fabrica un producto cuya funcionalidad es única: Goretex, una membrana microporosa impermeable, inalterable al contacto de agentes químicos y resistente a las oscilaciones térmicas.

Otras compañías optan por ofrecer productos más baratos, y crean valor por esa vía, como el caso de Wal-Mart.

### No autodestruirse:

Muchas compañías ofrecen tantas variedades de productos o servicios, con diferencias insignificantes entre sí, que los clientes se inclinan por los de menor precio, o se confunden y no compran. Ya es bastante difícil competir con los demás, ¡no se convierta en su propio rival! Está comprobado que las ofertas simples son mejores y, a la larga, más rentables.

### Cobrar en función del valor:

Desarrolle una forma de fijar el precio a cada transacción teniendo en cuenta la calidad o la cantidad de valor que le brinda a un cliente. Cuando Xerox lanzó sus fotocopiadoras, instaló un





medidor en cada una de las máquinas que entregaba en leasing. Ese dispositivo contaba la cantidad de copias que se hacían, y le permitió a Xerox identificar a los clientes que las usaban con mayor frecuencia, a quienes les cobraba más que al resto porque aparentemente habían encontrado mayor valor en la máquina.



THE DOCUMENT COMPANY  
FUJI XEROX

## [JB1]UN EJEMPLO

Otro ejemplo del mismo tipo es la facturación del servicio telefónico, que incluye un abono fijo mensual y un cargo por consumo.

El precio de los servicios -y en un grado menor, el de los productos- no sólo puede fijarse por cantidad, sino también de acuerdo con el desempeño o la calidad. Un consultor en computación podría determinar sus honorarios en función de la satisfacción de ciertos requisitos de calidad, o como un porcentaje del ahorro que produjo, en los costos. Y un contratista podría cobrar más por terminar su trabajo antes del plazo previsto.

Hay muchas variaciones para fijar precios en función del desempeño, pero la idea es siempre la misma: determinado según el valor que recibe el cliente.

rápido que uno que no lo está.

Pregúntele **Tener coraje**: a cualquier gerente de cuentas a cobrar.

Cuando el volumen de una transacción es grande, sus clientes querrán negociar el precio. Durante el proceso de negociación, es muy tentador reducirlo para retener un cliente o ganar participación en el mercado.

Pero si la uniformidad de la lista de precios se erosiona, usted terminará aceptando el precio que le impongan, y perderá la posibilidad de seguir fijándolo. Cada uno de los primeros seis pasos exige coraje. Proveer valor real a los clientes demanda coraje.

Elegir a ciertos clientes, y alejarse conscientemente de otros, implica un grado de coraje aún mayor.

Y es probable que diferenciarse sea la tarea que más coraje exija. Pero la gran diferencia reside en que le permitirá fijar sus precios, en lugar de aceptar los impuestos por otros. El coraje es un bien que escasea, pero está muy bien recompensado.

El consumidor decide si un producto es “caro o barato”, no por el precio del mismo sino por la forma en que cumple con sus expectativas.

## Comportamiento de los consumidores/clientes

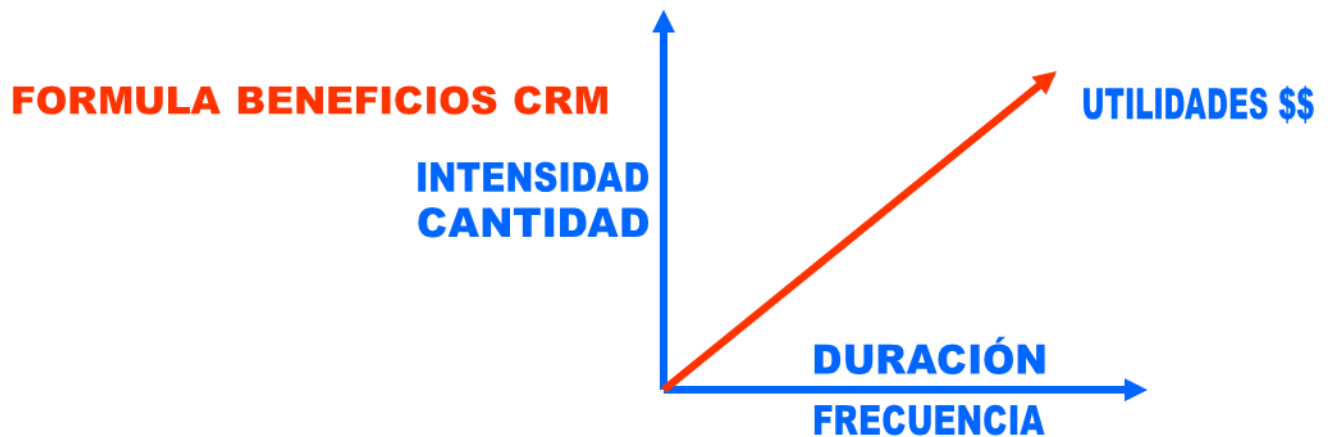
### CRM automatizado

Mantener un registro actualizado de todos los movimientos de un cliente, incluyendo preferencias, compras, solicitudes, quejas, consultas y en general sus contactos directos e indirectos con la empresa, es el objetivo de un Sistema de Administración de Relaciones con el Cliente, (conocido por sus siglas en inglés CRM, por Customer Relationship Management). Esto para conseguir incrementar las utilidades de la empresa, por medio de una relación más frecuente, intensiva y especialmente duradera con el cliente.

Este concepto dista mucho de ser nuevo. Ya hace mucho tiempo que lo aplicaban el farmacéutico, almacenero y carnicero del barrio, que conocían muy bien a sus clientes y a

todos los familiares de estos. No solo eso, sino que sabía los gustos y preferencias de cada uno de sus clientes. Hasta enviaba los pedidos a la casa de cada cual, y daba crédito resolutivo por medio de "libreta". Parados en la puerta de sus tiendas, sabían vida y milagros de todo el barrio, fueran clientes o no.

Esos comerciantes de barrio se daban perfecta cuenta que la administración de contactos con cada cliente permite una relación personal, un servicio eficiente y ventas cruzadas, consiguiendo con ello mayor rentabilidad. En esta etapa de globalización ya no se ve tantos "almaceneros de la esquina", pero el concepto del CRM es especialmente válido.



### PCs y CRM

Las computadoras personales han proliferado en forma dramática. El uso de las mismas es actualmente inversamente proporcional a la cantidad existente. Los equipos ociosos y sin hacer nada son ahora una cantidad alarmante. Por doquier se ven equipos tapados con fundas grises, que se usan solo para llevar la contabilidad.

PCs en red, con un programa de CRM, puede ser la herramienta que se necesita para dar el buen servicio e incrementar las ventas; dando a todo el personal de la empresa la información necesaria y oportuna para tener un contacto productivo y duradero con los clientes. Las soluciones de la administración electrónica de la relación con los clientes (eCRM) se mencionan constantemente como un componente clave para conseguir la tan esperada lealtad del cliente.

Una buena solución automatizada de CRM, permite que todas las actividades que se realiza con los clientes sean registradas en una base de datos de actividades. Esta historia permite que el personal de la organización conozca en todo momento quien es el cliente y de las gestiones que ha solicitado o se llevan a cabo. Esto permite que el servicio personalizado esté al alcance de cualquier persona de la empresa sea secretaria, ejecutivo, vendedor, personal de servicio o de bodega.

Un programa de CRM que se precie, debe permitir incluir y manejar notas referentes no solo a la gestión con el cliente, sino a aspectos personales que se debe tener en cuenta, para brindar un servicio personalizado.

Toda empresa tiene rotación de personal. Para un empleado nuevo es imposible establecer una relación personalizada si no conoce los gustos y preferencias del cliente. La información registrada en un programa de CRM permite a cualquier empleado nuevo conocer los datos de un cliente y con ello conseguir de inmediato un trato altamente personalizado.

### **Registro de Contactos**

Si alguien llama a la empresa para hacer una consulta, es importante darle un trato excelente y personalizado, aunque no haga una compra. La publicidad y otros medios de promoción tiene como única finalidad conseguir llamadas para tener nombres y direcciones de clientes potenciales y naturalmente compradores. Un buen programa de CRM debe permitir integrar la computadora con el teléfono, de modo que las llamadas de entrada y salida, queden registradas en el sistema. De hecho, en su momento, ahora es normal, Windows 98 trajo incluida, como gran novedad, esa integración llamada en jerga computacional TAPI).

### **Consultas y Quejas**

Es corriente, incluso en estos tiempos de cambio, escuchar en boca de muchos funcionarios la odiosa frase: "No es mi departamento". Personalmente creo que no existe frase que atente más que esa, contra la imagen de una organización. Indica claramente que esta se encuentra en plena edad de piedra del mercadeo y completamente troglodítica. Un buen programa de CRM, permite que todo empleado mantenga un control efectivo y eficiente de las consultas y quejas de los clientes.

En el caso de consultas frecuentes cualquier empleado puede responderlas con solo leer las respuestas adecuadas, en pantalla, que han sido preparadas por personal técnico. De este modo se asegura que el servicio y las respuestas que se dan al cliente sean las correctas, independientemente de la persona que las atienda.

### **Comunicación rápida y eficiente**

La correspondencia estandarizada con los clientes recuerdo haberla aprendido en ITT. No existe en esa empresa campo para la improvisación. Estandarizar los documentos que se

envían a clientes y prospectos elimina el trabajo de redactar y dictar, que se utilizaba en el pasado. Es especialmente eficiente cuando se prepara cotizaciones, licitaciones o contrataciones.

Las capacidades de las computadoras actuales permiten el envío de documentos e información a los clientes tanto por e-mail como por fax, permitiendo una comunicación fluida y al instante.



### **CRM Móvil**

La capacidad de dar a los vendedores y personal de servicio de acceso a la información de la empresa cuando se encuentran fuera de ella, ya sea en línea o fuera de línea, es considerada como uno de los avances más significativos de las nuevas tecnologías relacionadas con el CRM.

Por medio de la conexión fuera de línea, la fuerza de ventas puede trabajar sin estar conectada al equipo central y posteriormente sincronizar la información de sus equipos portátiles con la de la empresa.