

6.



Manuales de gestión
6. Plan de acción comercial

manual de
plan de
acción
comercial



Título: Manual de Plan de Acción Comercial
Edita: CEIN, S.A.
Diseño de portada: RBK Diseño y Comunicación
Impresión: NovaText
Depósito legal: NA. 215-2009
Contenidos: Instituto de Marketing de Servicios

CEIN, S.A.
Polígono Mocholí. Plaza Cein, n.º 5
31110 Noáin. Navarra. Tel. 848 426 000
www.cein.es

índice

presentación	5
conceptos básicos	6
1. planteamientos generales	8
• propósitos y objetivos	8
• proceso de adaptación	8
• elementos que integran un PAC	9
• el objetivo estratégico de los PAC	9
• el valor integral neto (VIN) de los clientes	11
• carterización de clientes	13
El proceso de carterización	14
Priorización de las acciones	15
Consejos prácticos	15
• la clave: la ventaja competitiva	15
¿Qué es una ventaja competitiva?	15
2. investigación y búsqueda de información	18
• el entorno del área comercial	18
• el mercado	18
• la propia zona comercial	19
• la competencia	19
3. análisis detallado de la información	20
4. pasos para elaborar de forma eficaz un PAC	21
• descripción de la situación actual	21
• análisis de la situación: el análisis DAFO, FODA o SWOT	23
• establecimiento de objetivos	28
Objetivos clave indispensables en un PAC	28



- **marketing mix** 29
 - La fórmula CARA 29
 - Convertir 30
 - Atraer 31
 - Retener 32
 - Aumentar 33
- **planes de acción: programas y presupuestos** 36
 - Programas 36
 - Planteamiento de necesidades y apoyos requeridos 36
- **sistemas de información y control** 37

5. implantación y seguimiento 39

6. acciones a realizar 40

- **venta personal** 40
 - Consejos prácticos 42
- **el Networking** 42
 - ¿Qué es el Networking? 42
 - Consejos prácticos 43
- **marketing directo** 44
 - ¿Por qué reaccionan positivamente las personas? 45
 - ¿Dónde radica, pues, el error de muchos envíos de marketing directo? 46
- **publicity: publicidad que no cuesta dinero** 47
- **acciones relacionales** 47
 - El modelo CIF 47
 - Los Clubes de Clientes 48
 - Servicio Técnico Comercial 48
 - Información técnica 48
 - Material de acompañamiento 49
 - Agradecimiento 49
 - La formación 49
 - Visitas a la empresa 49
 - Viajes, sistemas de puntos y concursos 49
 - Servicio atento y excelente de posventa 49
 - “Desfidelizar” al cliente de la competencia 50

7. cuaderno de trabajo 51

Formato para la elaboración de los Planes de Acción Comercial 51

8. bibliografía y fuentes de información complementarias 63

Presentación



El objetivo de este manual es poner a disposición de las empresas que conforman la Comunidad de Empresas CEIN, independientemente de su actividad o tamaño, una guía práctica para la elaboración de un Plan de Acción Comercial. Con el objetivo de aprovechar y potenciar las posibilidades comerciales de cada empresa.

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

- ❶ Ideas importantes. Resumen de las ideas más importantes de cada apartado.
- ☐ Notas prácticas para la reflexión y consejos útiles.
- 📄 Plantilla para desarrollar. Se plantea un Cuaderno de Trabajo de plan de acción comercial para desarrollar.
- ❓ Ejercicio práctico. Caso Sapientia.



Conceptos básicos

Plan de acción comercial (PAC)

Es un documento de trabajo en el que se programa el conjunto de acciones que se prevén realizar en un ÁREA o ZONA comercial en un determinado período de tiempo para alcanzar unos objetivos determinados.

Proactividad

Implica tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras. El concepto opuesto es el de reactividad, o tomar una actitud pasiva.

Planificar

Hablamos de responder a tres preguntas básicas, ¿Dónde estamos? (Análisis de la situación); ¿A dónde vamos? (Definición de objetivos); ¿Cómo vamos a llegar? (Establecer y desarrollar acciones que permitan alcanzar los objetivos predefinidos).

Enfoque relacional

El enfoque relacional se centra en establecer y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Hacer todo lo posible para que la venta hecha hoy constituya la base de las ventas que se realizarán mañana.

El valor integral neto (VIN) de los clientes

Es conocer el valor “integral” que representa cada uno de nuestros clientes para la empresa.

Carterización de Clientes

Consiste en agrupar a los clientes atendiendo a variables diversas, formando “carteras” o grupos de clientes, y adaptando a cada una de ellas.

Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial sostenible en las características de una empresa, un producto o un servicio que los consumidores o clientes perciben como único y determinante, lo que los coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.



Análisis DAFO, FODA o SWOT

Sencilla herramienta de marketing que permite hacer una valoración tanto de las fortalezas y debilidades de nuestro negocio como de las amenazas y oportunidades con las que se enfrenta.

Marketing mix

Combinación de las variables básicas del marketing (producto, precio, distribución y comunicación). Todo cuanto haga una empresa para incidir, positiva o negativamente, en sus mercados, sin importar la apariencia externa que presente esa acción, formará parte necesariamente de uno de los componentes del marketing mix.

Producto

Es todo aquello que pueda ser ofrecido a un mercado para su adquisición, uso o consumo. Un producto además lleva de manera intrínseca la capacidad de satisfacer una necesidad. Los productos pueden ser bienes físicos, ideas o servicios.

Distribución

Instrumento del marketing que relaciona producto y consumo, pone el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesita y en el lugar donde desea adquirirlo.



1. Planteamientos generales

I.1. Propósitos y objetivos

Un PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL (PAC) es un documento de trabajo en el que se programa el conjunto de acciones que se prevén realizar en un ÁREA o ZONA comercial en un determinado período de tiempo (usualmente un año), de tal manera que, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado y atacando las amenazas, se logren alcanzar los objetivos comerciales de la empresa en el área en cuestión.

I.2. Proceso de adaptación

Los PAC constituyen un medio instrumental que permite adaptar la acción comercial de la empresa:

Primero: AL MERCADO, considerando que toda empresa que actúa en un mercado o se adapta a él o, sencillamente, antes o después desaparece.

Segundo: A LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA, dado que ésta es la úni-

ca forma de encauzar objetiva y eficazmente el trabajo hacia el logro de los objetivos globales del negocio.

Tercero: AL PLAN DE MARKETING ANUAL DE LA EMPRESA, mediante la aplicación sectorial y específica a la zona en cuestión de los planes y estrategias que se incluyan en el mismo.

La característica central de un PAC es la ACCIÓN.

Un PAC no es un documento administrativo y mucho menos un documento que se elabora para justificar una situación determinada.

Su objetivo es el de establecer un PLAN DE ACCIÓN (de ahí su nombre), con el fin de evitar que el negocio en cuestión caiga en la NO-ACCIÓN o en una actitud simplemente reactiva.

Es decir, los PAC parten del criterio de que:

En las empresas no se debe “esperar a ver qué ocurre”, sino que **SE DEBE ACTUAR PARA PROVOCAR QUE LAS COSAS OCURRAN.**



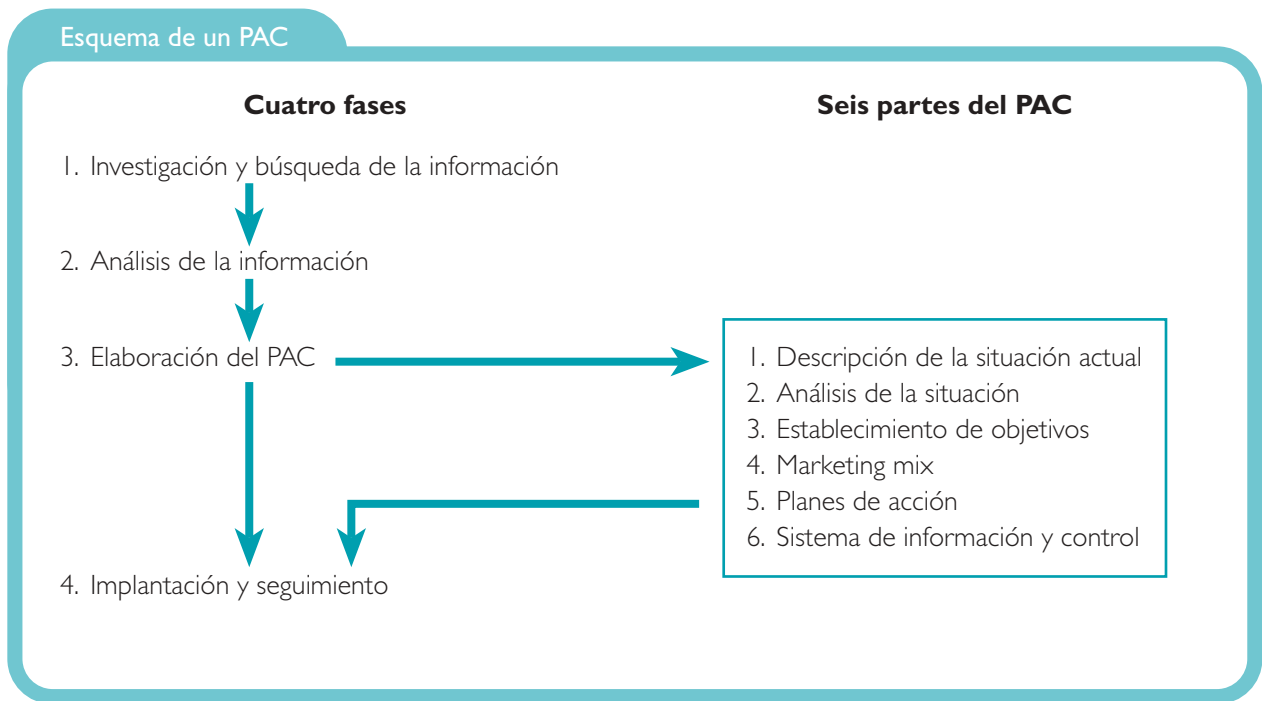
❶ Esto implica, por ejemplo, que **toda la información que se debe recopilar para la elaboración de los PAC debe plantearse en términos de que permita iniciar algún tipo de acción. Si no lo permite, la información no es útil y, en consecuencia, no debe perderse el tiempo en su recopilación.**

1.3. Elementos que integran un PAC

Las cuatro grandes fases o etapas que se deben cumplir para la elaboración de un PAC son las siguientes:

1. Investigación y búsqueda de la información.
2. Análisis de la información: interpretación de los resultados.
3. Elaboración del PAC, propiamente dicha.
4. Implantación y seguimiento.

La tercera fase se compone, a su vez, de seis partes, que representan los diferentes elementos que integran en la práctica un PAC. En consecuencia un PAC se desarrolla como mostramos en el siguiente esquema:



1.4. El objetivo estratégico de los PAC

Aunque los PAC tienen usualmente una vigencia de un año, la visión de su gestión estratégica debe ir más allá de ese período. Una visión a corto plazo (un año) no garantiza la estabilidad a largo plazo de la organización.

El problema radica que en muchas empresas no se concibe la clientela como un “activo” propio de la organización.

Modelo MMC

Es importante tener en cuenta cuatro líneas básicas de actuación:

Líneas de actuación



Esta estrategia se basa, fundamentalmente, en el cliente como unidad de valor. Reconociendo que los clientes constituyen el activo más importante de toda empresa y la fuente de sus ingresos y rentabilidad.

Ahora bien, desde el punto de vista operativo táctico, el modelo MMC se puede resumir en los elementos que mostramos a pie de página.

Para MMC, los objetivos finales del modelo que proponen son:

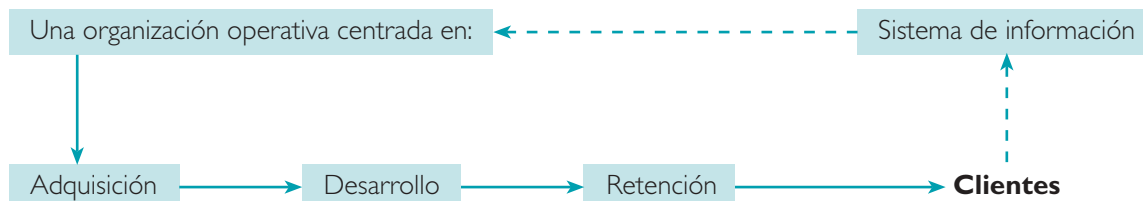
1. Incrementar el volumen de las compras.
2. Incrementar el margen generado por esas compras.
3. Incrementar la duración de la relación con los clientes.
4. Lograr una gestión basada en "cero pérdida" de clientes (cero defectos + 100 por 100 de satisfacción de los clientes).

El enfoque relacional

Consiste en captar y fortalecer relaciones rentables con nuestros clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente.

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

Modelo MMC





Actitud proactiva

La gestión a largo plazo de la clientela requiere que se abandonen las actitudes exclusivamente “reactivas” (limitarse a reaccionar a los requerimientos de los clientes) para adoptar una actitud altamente “proactiva”, que permita centrarse, anticipar y planificar las necesidades actuales y futuras de los clientes de la empresa.

Esto se logra mediante:

- El desarrollo activo de productos y servicios que añadan valor a la relación con los clientes.
- La implantación de la adecuada combinación de tecnologías, formación, estrategias, comunicación y, sobre todo, de personas.
- El desarrollo al máximo de las vías de comunicación inmediatas e interactivas con la clientela.
- Dar el mayor apoyo posible al personal de contacto directo con la clientela.
- La delegación de la toma de decisiones en el personal que se relaciona a diario con los clientes (empowerment).
- El establecimiento de mecanismos y sistemas operativos que permitan implantar procesos de información, servicio y distribución más ágiles y rápidos.

Todos estos elementos deben estar reflejados en un PAC estratégicamente diseñado, aunque, repetimos, se elabore para cubrir las actividades de un año.

1.5. El valor integral neto (VIN) de los clientes

Tratar de conocer el valor integral que tiene cada uno de nuestros clientes para la empresa.

Un recurso muy socorrido es el de calcular el “valor” de los clientes de una empresa en función de sus volúmenes de compra. Pero, utilizar únicamente el criterio de las compras no es suficiente para determinar

el valor de un cliente. Lo ideal, para llegar al cálculo del valor “integral” que representa cada uno de los clientes para una empresa, es integrar seis elementos y criterios:

- Coste de adquisición.
- Flujo de ingresos.
- Coste de servir:
- Rentabilidad individual.
- Duración de la relación.
- Valor presente neto.

Coste de adquisición

Se consideran todos los gastos y costes en que incurre la empresa para adquirir un cliente. Este concepto incluye tanto las inversiones en actividades de comunicación de marketing (publicidad, promoción de ventas, correo directo, marketing telefónico, participación en ferias y otros eventos públicos, etcétera) como los gastos que se producen en el área de ventas para captar nuevos clientes.

Flujo de ingresos

Representa el total de ingresos que genera cada cliente a la empresa como resultado de las compras que realiza de sus productos o servicios durante un determinado período de tiempo (usualmente un año). En resumen, ¿cuánto nos compra cada cliente?

Coste de servir

Representa el total de costes en que incurre la empresa para proveer los productos o servicios adquiridos por el cliente. En este cálculo se incluyen tanto los costes totales (de producción o posesión) de los productos o servicios vendidos como los gastos que implica el mantenimiento de la relación con el cliente (servicios posventa, entregas, asistencia técnica, vi-

sitas de venta, desplazamientos, etcétera). Usualmente es necesario imputar algunos gastos generales con el fin de asignar a cada cliente la parte que le corresponde. Pero, cuidado con caer en el error de hacer la imputación de esos costes en función, por ejemplo, de las compras que realiza cada cliente; este enfoque produciría distorsiones en el cálculo. Por ejemplo, el coste de una visita de venta es el mismo al margen del volumen comprado por cada cliente.

Rentabilidad individual

Deduciendo los costes de servir del total de los ingresos generados por cada cliente se obtiene la rentabilidad bruta individual de cada uno de ellos.

Duración de la relación

Para obtener el “valor de vida” del cliente es necesario incorporar en los cálculos anteriores la cantidad de tiempo que se prevé que se mantendrá la relación con cada cliente. Este cálculo se realiza, fundamentalmente, a partir del historial de “permanencia” de los clientes como compradores regulares de la empresa y, usualmente, se expresa en términos de vida/años.

Valor presente neto

Finalmente, al total obtenido en el proceso anterior se le aplica el cálculo del “valor presente neto”, al que se recurre con el fin de determinar cuál es el valor actual de los ingresos futuros. En función del valor temporal del dinero y del riesgo.

El resultado final que se obtiene constituye el valor integral neto (VIN) de cada uno de los clientes de la empresa que puede ser definido de la siguiente manera:

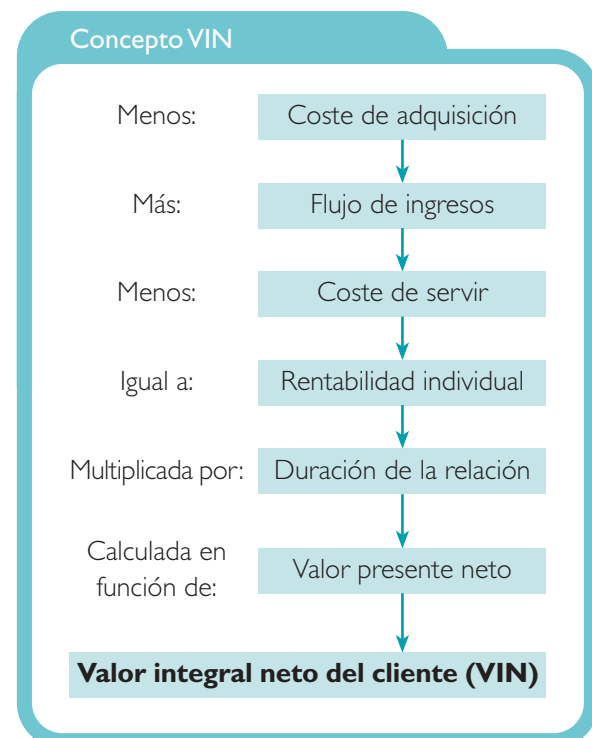
Valor real que representa cada cliente para la empresa determinado en función de la productividad y rentabilidad, calculadas a su valor actual, de los ingresos que generará el cliente durante el período en que se mantenga adquiriendo los productos o servicios de la empresa.

Nótese que el cálculo del VIN permite responder, con total conocimiento de sus consecuencias, a varias preguntas sumamente importantes:

- ¿Cuál sería la pérdida potencial, en dinero, que tendría la empresa en caso de perder un cliente?
- ¿Con cuáles de sus clientes está realmente la empresa generando beneficios? ¿Cuáles son los clientes verdaderamente rentables a corto y largo plazo?
- ¿Hasta cuánto podemos realmente invertir para captar un nuevo cliente?

Por ejemplo, muy posiblemente el lector ha recibido ofertas de revistas que por la suscripción de la misma ofrecen un regalo que, a precio de mercado, tiene un valor superior al de la propia suscripción. Los editores de esas revistas sustentan sus campañas de nuevos suscriptores en el VIN que han calculado previamente y conocen el tanto por ciento de nuevos suscriptores que lo seguirá siendo durante dos, tres, cuatro años, etcétera. A partir de ese cálculo determinan el período de recuperación del coste del regalo inicial.

En resumen, el concepto del VIN se puede representar de la siguiente manera:





Por su parte, el desconocimiento del VIN tiene importantes consecuencias negativas para la gestión. Las principales son:

- Exceso de inversión de recursos en clientes cuyo valor integral neto no lo justifica.
- Déficit de inversión de recursos en clientes cuyo valor integral neto requeriría mayores esfuerzos.
- Pérdida de valiosos recursos, en términos de tiempo, esfuerzos y dinero en actividades realmente innecesarias.
- Incapacidad para detectar importantes oportunidades de crecimiento y desarrollo para la empresa tanto en términos de volúmenes como de rentabilidad.

1.6. Carterización de clientes

De forma muy resumida, la carterización es un proceso que consiste en:

- Identificar los segmentos de clientes que son clave para la empresa al representar la principal fuente de beneficios.
- Diseñar carteras o grupos de clientes seleccionando, de entre los segmentos más interesantes, los más rentables o con mayor potencial.
- Elaborar estrategias de crecimiento, a nivel micro, individuales para cada cliente.

Las principales ventajas que aporta la carterización a la gestión de la empresa las podemos resumir de la siguiente manera:

- **Conocimiento del mercado.** La carterización permite conocer mejor la estructura de la base de clientes ya que enfatiza la importancia de los diferentes segmentos y las posibilidades de la empresa en cada uno de ellos.
- **Asignación de recursos.** La carterización permite asignar más correctamente los diferentes pre-

supuestos (publicidad, promoción de ventas, ventas, etcétera) de acuerdo con la importancia de cada segmento y/o los objetivos de la empresa en cada uno de ellos; permite adaptar las diferentes variables del marketing (producto, precio, distribución, comunicación, servicio) a cada segmento e, incluso, a cada cliente.

- **Conocimiento de los clientes.** La carterización proporciona un conocimiento más exacto de las características de los clientes, a partir del cual se puede proporcionar un servicio más adecuado a las necesidades, deseos y expectativas de éstos.
- **Mejor comunicación.** La carterización permite una mejor utilización de la política de comunicación de la empresa (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, etcétera), al poder emplear los mensajes y medios adecuados en función de las características de cada segmento de clientes.
- **Red comercial.** La carterización permite designar adecuadamente el número y tipo de personal comercial necesario en función de las características de las diferentes carteras de clientes.
- **Oportunidades.** La carterización pone de relieve las oportunidades de negocio existentes en el mercado (por ejemplo, segmentos en crecimiento o de reciente formación). Ayuda a descubrir nuevas oportunidades comerciales: ¿están adaptadas nuestras ofertas a las necesidades de los segmentos clave? ¿Están satisfechos los diferentes grupos de clientes? ¿Cómo podemos mejorar en cada uno de los segmentos de clientes clave nuestra posición competitiva?
- **Priorización.** La carterización contribuye a establecer prioridades; por ejemplo, en función del potencial de compra de cada segmento, la facilidad de acceso, la complementariedad con otros segmentos servidos, la posibilidad de explotar una ventaja competitiva propia, etcétera; ¿qué es lo importante y lo urgente? ¿Dónde debo dedicar esfuerzos hoy? ¿Dónde para asegurar el mañana? ¿Qué nuevos productos o servicios debo desarrollar?
- **Competencia.** La carterización facilita el análisis de la competencia: al identificar segmentos diferenciados es más fácil individualizar los competidores realmente peligrosos para la empresa; ¿con quiénes compito y en qué compito?

El proceso de carterización

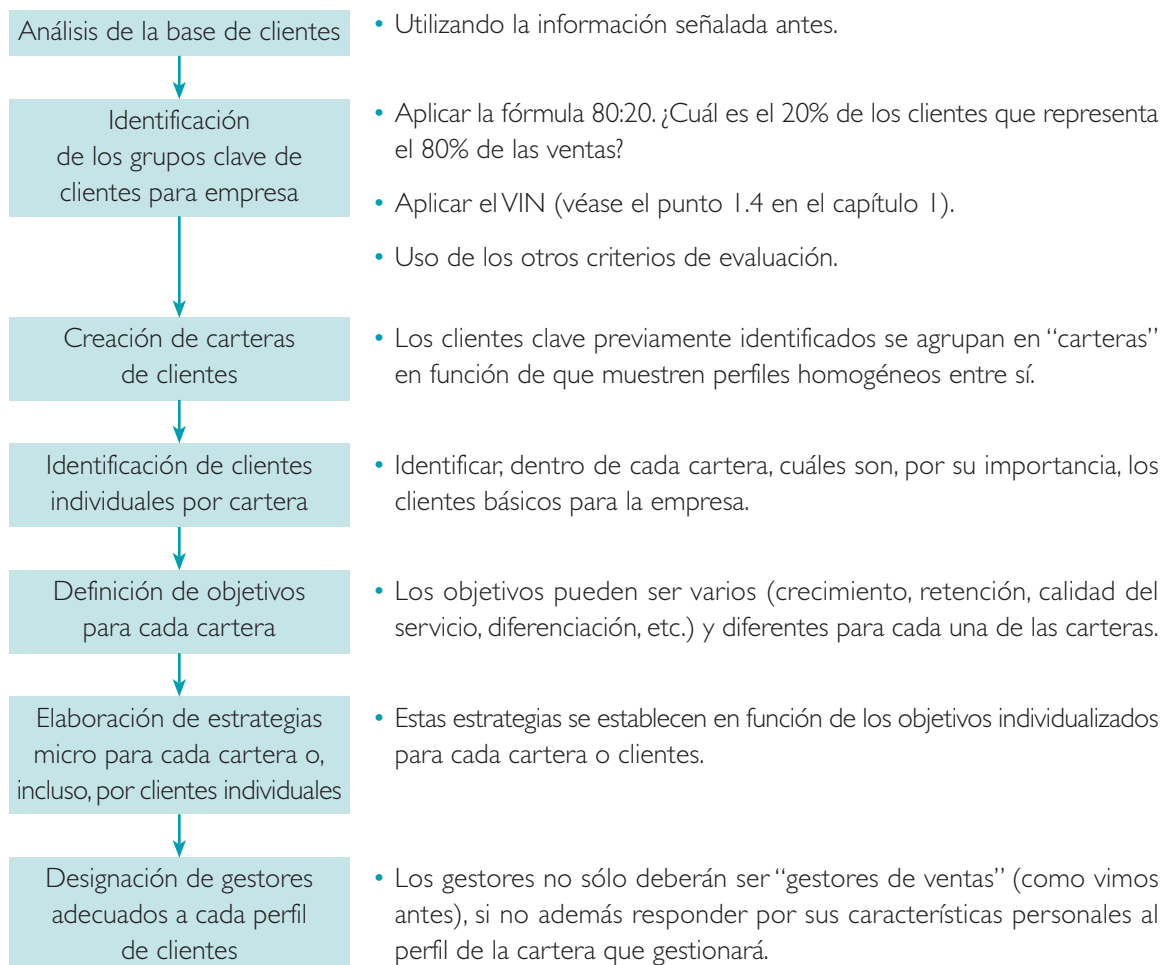
El proceso de carterización implica una condición previa indispensable: el conocimiento “uno por uno” de cada uno de los integrantes de la base de clientes.

Esto implica conocer, para cada cliente, aspectos como:

- ¿Quiénes son?
- ¿Cuál es su historial como clientes?
- ¿Qué nos compran?
- ¿Qué podrían comprarnos?
- ¿Qué ingresos representan para la empresa?
- ¿Cuál es la rentabilidad de cada uno de ellos?
- ¿Cuál es su nivel de importancia para la empresa?
- ¿Cómo se relacionan con la empresa?
- ¿Por cuáles vías y medios se ponen en contacto con la empresa?
- ¿Con qué frecuencia se relacionan?
- ¿Cómo evolucionan?
- ¿Cuáles son sus comportamientos de compra y recompra?
- ¿Sus necesidades, deseos y expectativas?
- Etcétera.

A partir de este conocimiento, el proceso de carterización se puede representar con la siguiente secuencia:

Proceso de carterización





Priorización de las acciones

Una vez definidas y construidas las carteras, es necesario proceder luego a establecer prioridades; es decir, establecer un orden de acciones basado en los resultados esperados en cada caso. Este análisis de priorización debe realizarse en función de dos vertientes básicas:

- **Detectar y neutralizar riesgos:** eliminar los posibles errores de relación que pudiesen existir (volatilidad, relación deficiente, inactividad, reactividad, quejas, niveles de rentabilidad, etcétera) con los clientes que integran el núcleo clave de la empresa (por ejemplo, los clientes que representan el 80% de las ventas).
- **Detectar oportunidades:** aprovechar las principales oportunidades de crecimiento que pudiesen existir entre los clientes y/o carteras (por ejemplo, clientes que compran regularmente pocos servicios del portafolio total de la empresa).

Consejos prácticos

Al implantar la carterización:

- Crear una ficha para seguimiento y almacenamiento de conocimientos sobre cada cliente (existen programas informáticos que pueden realizar este trabajo cuando se trata de cientos o miles de clientes; por ejemplo, los modelos CRM).
- Elaborar un plan priorizado de contactos.
- Establecer planes semanales de contactos y visitas.
- Evaluar semanalmente los resultados.
- No olvidar nunca la importancia de los clientes actuales.
- Establecer un plan para el modelo CIF, comunicación informal frecuente. Acciones de comunicación informal a llevar a cabo con nuestros clientes.
- Prepararse mentalmente para las necesarias acciones promocionales.

1.7. La clave: la ventaja competitiva

Un PAC bien elaborado, además de ser eminentemente operativo, centrado en la acción, de fácil aplicación y seguimiento en la práctica, debe ser, al mismo tiempo, un instrumento estratégico del área o zona comercial. Para cumplir esta segunda condición debe estar centrado en la búsqueda y desarrollo de ventajas competitivas. Por esta razón, antes de proceder al desarrollo del proceso práctico que se ha de seguir para la elaboración de un PAC, es necesario que veamos, aunque sea de forma resumida, el concepto de ventaja competitiva.

¿Qué es una ventaja competitiva?

Una de las definiciones más aceptadas de ventaja competitiva expresa que:

Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial sostenible en las características de una empresa, un producto o un servicio que los consumidores o clientes perciben como único y determinante, lo que los coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.

En la definición anterior aparecen cinco palabras que son claves para lograr la integración de una ventaja competitiva: preferencia, percepción, único, determinante y sostenible. Veamos el significado de cada una de ellas.

Preferencia

La búsqueda de ventajas competitivas debe estar basada en provocar la preferencia de los consumidores o clientes hacia la empresa y/o sus productos o servicios; se trata, pues, de "crear" armas para competir de forma más eficaz en los mercados que son de interés para la empresa.



Percepción

No se trata de que exista una diferencia objetivamente cuantificada o medible; basta con que los consumidores o clientes la perciban así. Es decir, puede ser una diferencia real o imaginada; lo importante es que el factor diferencial sea claramente percibido por el mercado; es decir, que no se trate de un elemento que permanece oculto a los ojos del consumidor o cliente.

Único

El factor diferencial debe ser percibido como propio de esa única empresa, producto o servicio; si uno o varios de los competidores lo tienen, deja de ser único y, en consecuencia, deja de constituir una ventaja competitiva.

Determinante

El factor diferencial debe constituir un elemento determinante en el proceso de decisión de compra de los consumidores o clientes. Por ejemplo, un banco puede tener un color diferente en sus libretas de ahorro. Ese color puede ser único y claramente percibido, pero, sin lugar a dudas, una persona no decide si deposita su dinero en un banco u otro por el color de la libreta (no es una ventaja competitiva).

Sostenible

El factor diferencial debe poseer características tales que sea difícil que la competencia las copie a corto plazo.

Desde esta perspectiva, el marco global de análisis de las ventajas competitivas debe prever tres grupos de elementos integrantes:

- Recursos generadores de ventajas: habilidades y recursos superiores.

- Ventajas posicionales: valor superior para los consumidores y clientes y/o un más bajo coste relativo.
- Desempeños y resultados: en términos de niveles de satisfacción, lealtad, participación de mercado, rentabilidad.

Tres vías para el desarrollo de ventajas competitivas

Para centrar la búsqueda de las ventajas competitivas que debe desarrollar una empresa sus responsables deberán plantearse las siguientes tres preguntas:

- Ventajas competitivas centradas en la empresa: ¿cómo podemos mejorar los sistemas operativos de la empresa? Una empresa puede identificar nuevas ventajas competitivas o fortalecer y consolidar las que ya posee si logra, por ejemplo, ventajas en costes, mejorar sus tecnologías, mejores condiciones por parte de los proveedores, mejorar sus sistemas logísticos, perfeccionar sus métodos de gestión, etcétera.
- Ventajas competitivas centradas en el entorno: ¿cómo podemos aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno? Por ejemplo, nuevas necesidades detectadas en los consumidores o usuarios, nuevos segmentos, nuevas actividades de negocios, nuevas tecnologías, cambios en los hábitos de los consumidores, tendencias sociales/económicas/políticas, etcétera.
- Ventajas competitivas centradas en los competidores: ¿cómo podemos superar a los competidores? Por ejemplo, nuevas estructuras y posiciones competitivas relativas, identificación de debilidades de los competidores, etcétera.

Para dar respuesta a estas preguntas, lo importante, repetimos, es la concepción de la empresa como una "colección" de recursos y competencias que deben ser orientadas y gestionadas con miras al desarrollo de aquellas habilidades y capacidades que permitirán responder, mejor que los competidores, a los factores clave para el éxito.

? Caso Sapientia

Sapientia S.L. es una empresa de formación creada en el año 2006 por tres socios (Roberto Salero, Carlos Baraban y José Ramón Guardado), dos licenciados en empresariales y un técnico en sistemas informáticos.

El negocio está dedicado a la formación a empresas y particulares en Contabilidad y Finanzas e Informática y nuevas tecnologías.

Los cursos de formación los imparten en sus instalaciones, donde poseen dos aulas y un despacho, y en los lugares designados por el cliente.

Hasta ahora la empresa ha funcionado con formación orientada a particulares que ha resultado insuficiente por lo que se realiza un PAC para captar nuevos clientes. Principalmente empresas e instituciones.



❶ IDEAS IMPORTANTES

Un PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL (PAC) es un documento de trabajo en el que se programa el conjunto de acciones que se prevén realizar en un ÁREA o ZONA comercial en un determinado período de tiempo (usualmente un año), de tal manera que, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado y atacando las amenazas, se logren alcanzar los objetivos comerciales de la empresa en el área en cuestión.

Toda la información que se debe recopilar para la elaboración de los PAC debe plantearse en términos de que permita iniciar algún tipo de acción. Si no lo permite, la información no es útil y, en consecuencia, no debe perderse el tiempo en su recopilación.

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

Una actitud proactiva: La gestión a largo plazo de la clientela requiere que se abandonen las actitudes exclusivamente "reactivas" (limitarse a reac-

cionar a los requerimientos de los clientes) para adoptar una actitud altamente "proactiva", que permita centrarse, anticipar y planificar las necesidades actuales y futuras de los clientes de la empresa.

La carterización de clientes es un proceso que consiste en:

- Identificar los segmentos de clientes que son clave para la empresa al representar la principal fuente de beneficios.
- Diseñar carteras o grupos de clientes seleccionando, de entre los segmentos más interesantes, los más rentables o con mayor potencial.
- Elaborar estrategias de crecimiento, a nivel micro, individuales para cada cliente.

Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial sostenible en las características de una empresa, un producto o un servicio que los consumidores o clientes perciben como único y determinante, lo que los coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.



2. Investigación y búsqueda de información

La idea de esta fase es la de elaborar un perfil o “retrato” suficientemente preciso y objetivo del área o zona comercial en cuestión.

Aunque existe una infinidad de informaciones que pueden ser tomadas en consideración para la elaboración de los PAC, señalaremos a continuación las áreas más importantes:

2.1. El entorno del área comercial

a) Factores geográficos

Por ejemplo:

- Principales actividades de la zona (industrial, comercial, agrícola, etcétera).
- Tipos de empresa/actividades principales.
- Localización de la clientela.

b) Factores económicos

Por ejemplo:

- Tendencias de los sectores económicos: sectores en auge, sectores normales, sectores en declive.
- Previsiones económicas para el año próximo.

2.2. El mercado

- Segmentos y nichos de mercado existentes en la zona o área.
- Número de clientes potenciales.
- Número de clientes de la zona (propios y de la competencia): tipología, características socio-demográficas.
- Localización e identificación de los clientes potenciales.

- Tipos de productos y servicios que podrían demandar los clientes potenciales.
- Comparación de la oferta de la empresa con lo que demandan los clientes potenciales (por ejemplo, ¿ofrece la empresa, en su área de actividad, todos los productos o servicios demandados?).

2.3. La propia zona comercial

- Evolución durante los últimos tres años: tendencias.
- Niveles de rentabilidad.
- Relación costes/beneficios.
- Recursos físicos, técnicos, humanos, presupuestarios.
- Previsiones para el año próximo.

2.4. La competencia

- Principales competidores.

- Localización.
- Evolución durante los últimos tres años.
- Productos y servicios que ofrecen, comparados con los que ofrece la empresa y con los servicios demandados por los clientes potenciales.
- Recursos físicos, técnicos y humanos de que disponen.
- Estrategias seguidas durante los últimos años.
- Enfoque comercial que siguen.

❗ Es importante señalar que gran parte de la información que se debe recopilar para los PAC es externa a la empresa. Es sumamente importante que se evite la tendencia a recopilar sólo información interna: ésta es útil, pero no es suficiente.

❗ Otro error muy común que se debe evitar es el de recopilar únicamente información histórica.

- Es fundamental que EL FUTURO a corto plazo del área comercial sea analizado con detenimiento.

- Nótese que los PAC se elaboran para ser aplicados en el futuro inmediato.

❗ IDEAS IMPORTANTES

La idea de la fase de investigación es la de elaborar un perfil o “retrato” suficientemente preciso y objetivo del área o zona comercial en cuestión.

- EL ENTORNO DEL ÁREA COMERCIAL
- EL MERCADO
- LA PROPIA ZONA COMERCIAL
- LA COMPETENCIA


Es importante señalar que gran parte de la información que se debe recopilar para los PAC es ex-

terna a la empresa. Es sumamente importante que se evite la tendencia a recopilar sólo información interna: ésta es útil, pero no es suficiente.

Otro error muy común que se debe evitar es el de recopilar únicamente información histórica.

- Es fundamental que EL FUTURO a corto plazo del área comercial sea analizado con detenimiento.

- Nótese que los PAC se elaboran para ser aplicados en el futuro inmediato.



3. Análisis detallado de la información

En esta fase se profundiza en cada elemento de la información recopilada con anterioridad, estudiándose los distintos factores que conforman dicha información, su interrelación con otros factores y, en definitiva, se procede a la interpretación de los resultados considerándolos, principalmente, como:

- Fuentes de OPORTUNIDADES.
- Origen de PROBLEMAS.

También en este caso, las preguntas que deben plantearse los responsables de la elaboración del PAC se refieren a las acciones que se pueden implantar; es decir:

- Esta oportunidad, ¿qué tipo de ACCIÓN requiere?
- Este problema, ¿qué tipo de ACCIÓN requiere?

① Un factor imprescindible en el análisis de los resultados es la previsión de futuro que plantean los datos recopilados y analizados. Esta visión debe responder a la pregunta: **¿Qué pensamos que sucederá a corto plazo en la zona?**

Repetimos que **los PAC se elaboran para ser implantados en el futuro**; en consecuencia, deben responder a las situaciones y condiciones que se espera existan en el futuro, no a las existentes en el momento de la elaboración del PAC.

4. Pasos para elaborar de forma eficaz un PAC



Formalmente, un PAC se compone de las siguientes partes:

1. Descripción de la situación actual.
2. Análisis de la situación.
3. Establecimiento de objetivos.
4. Marketing mix: la fórmula CARA.
5. PLANES DE ACCIÓN: Programas y presupuestos.
6. Sistemas de información y control.

Veamos cada una de ellas por separado.

4.1. Descripción de la situación actual

El primer paso de todo PAC consiste en hacer un resumen de toda la información recopilada inicialmente

sobre la zona comercial. Este diagnóstico debe centrarse en dos grandes áreas:

Externa

- El entorno: análisis global.
- El sector: análisis a dos años vista.
- El mercado y la competencia.

Interna

- Los productos y servicios.
- El personal comercial (¿con quién contamos?).
- Proyecciones, pronósticos y estimaciones.
- Participación alcanzada hoy: potencial.
- Rentabilidad sobre ventas.
- Micro-zonas en el área.



- Análisis de experiencias anteriores.
- La comunicación: “central” y la realizada en el área o zona:
 - Publicidad. Folletos.
 - Promoción. Margen de maniobra.
 - Relaciones públicas. Charlas.
 - Etcétera.

Nótese que antes nos hemos referido a “un resumen”: idealmente este diagnóstico inicial no debe ocupar más de dos o tres páginas.

Por otra parte, recuérdese que todo dato, información o conclusión que se incluya en el PAC debe conducir, necesariamente, al inicio de una ACCIÓN.

❗ IMPORTANTE

En un PAC no es necesario que se incluya toda la información recopilada inicialmente para ser analizada, basta con los resultados y conclusiones a los que se haya llegado.

Si hay alguna información que se considera imprescindible que forme parte en su totalidad del PAC, inclúyala como un anexo (no como parte del texto).

? Caso Sapia

Descripción de la situación actual de la empresa Sapia

Por cuestiones de espacio se presenta un esbozo de la situación.

Externa

La empresa se encuentra en una pequeña localidad de 50.000 habitantes con poco tejido industrial. En la que predominan las pequeñas empresas.

La provincia en la que se ubica el negocio tiene 500.000 habitantes que trabajan mayoritariamente en el sector primario y en el turismo.

Existen multitud de empresas (Academias, Centros de formación...) dedicadas a impartir formación en la zona. En la mayoría de los casos se orientan a particulares y trabajan con cursos subvencionados por el Fondo Social Europeo.

En función de la coyuntura económica es previsible que aumenten los fondos destinados a formación tanto para desempleados como para la Pyme.

Interna

La empresa realiza cursos genéricos de informática básica, Internet y contabilidad principalmente. Muy parecidos a los de la mayoría de las empresas competidoras.

La facturación actual del negocio es de 80.000 €.

En ocasiones han trabajado con asociaciones que les han contratado para impartir sus cursos financiados.

Apenas han realizado labor comercial y las acciones que se han llevado a cabo han consistido exclusivamente en el buzoneo de folletos y anuncios en el periódico y radio locales, sin ninguna planificación.

4.2. Análisis de la situación: el análisis DAFO, FODA o SWOT



El análisis de la situación se centra básicamente en la aplicación del modelo que se conoce como análisis DAFO, FODA o SWOT analysis (en inglés). El análisis FODA es un instrumento ampliamente utilizado; sin embargo, la extrema simplificación con que muchas veces se plantea puede conducir a que no se obtengan de él todos los beneficios potenciales que su uso puede generar. El modelo toma su nombre de las iniciales de los cuatro factores que se toman en consideración para su elaboración; es decir:

F = Fortalezas o puntos fuertes, strengths, en inglés.

O = Oportunidades, opportunities, en inglés.

D = Debilidades o puntos débiles, weakness, en inglés.

A = Amenazas o problemas, threats, en inglés.

En el esquema siguiente mostramos el esquema clásico utilizado para representar el modelo FODA; en él hemos incluido la definición de los cuatro factores que lo integran.

Modelo FODA

Fortalezas

Capacidad inherente a la empresa que puede ser explotada eficazmente con el fin de alcanzar sus objetivos.

Debilidades

Toda deficiencia importante que posee una empresa y que podría disminuir su capacidad para alcanzar sus objetivos.

Oportunidades

Circunstancias externas que, debidamente identificadas y gestionadas, podrían hacer posible el logro de un objetivo.

Amenazas

Circunstancias externas que si no son identificadas y debidamente gestionadas, pueden dificultar o hacer imposible el logro de un objetivo.

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

Fundamentalmente, con el fin de:

- Explotar eficazmente las fortalezas y las oportunidades.
 - Afrontar eficazmente (disminuir, neutralizar o superar) las debilidades y amenazas.
- En los cuadros que aparecen a continuación mostramos los aspectos que tradicionalmente se considera que forman parte de cada una de las cuatro casillas del modelo. Esas listas no pretenden ser exhaustivas.

□ Fortalezas

Habilidades clave de gestión, competencias muy propias de la empresa, demostrada orientación al mercado, adecuada situación financiera, habilidades para el desarrollo de ventajas competitivas, imagen positiva en el mercado, liderazgo de mercado o tecnológico, demostrada capacidad estratégica, localización geográfica, desarrollo de economías de escala, beneficios de la curva de aprendizaje, posiciones de mercado fuertemente defendidas, eficiente acceso a los mercados, tecnología propia y/o protegida, ventajas en costes, capacidad para la innovación, y similares.

□ Debilidades

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



Oportunidades

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



Amenazas


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



Otros ejemplos de posibles áreas de “OPORTUNIDADES”

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

- Mejoras en el servicio a los clientes.
- Altos niveles de lealtad de los clientes.
- Y similares.



Otros ejemplos de posibles áreas de “AMENAZAS”

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

❗ En resumen, la importancia del análisis FODA radica en que:

En la gestión comercial, todo objetivo consiste en:

- La explotación de una FORTALEZA u OPORTUNIDAD; y/o
- la solución de una DEBILIDAD o AMENAZA.

Nótese que:

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



El necesario enfoque estratégico

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

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

El análisis FODA extendido

Sin lugar a dudas, el más reciente e importante avance que se ha hecho en lo que respecta al análisis FODA, su elaboración y aplicaciones, es lo que Sudharshan denomina como marco de trabajo extendido del FODA. Este autor propone un marco de trabajo con el que plantea solucionar muchas de las debilidades y limitaciones del análisis FODA clásico. En primer lugar, Sudharshan afirma que:

“Una de las principales correcciones que es necesario introducir en la elaboración de un FODA es la posibilidad de expresar, con facilidad, las fortalezas y las debilidades en los mismos términos con que, usualmente, se expresan las oportunidades y las amenazas”.

Y atribuye este problema fundamentalmente a que el modelo original no estuvo claramente orientado a la acción. Un segundo problema que plantea este autor es que los análisis FODA típicos son, en gran medida, históricos, lo que hace que se dificulte su uso en la elaboración de estrategias orientadas a modificar con miras al futuro las fortalezas y debilidades.

Sudharshan propone la solución de los problemas antes mencionados dotando al análisis FODA de una más clara orientación a la acción estratégica. Para ello, como podrá verse a continuación, plantea la necesidad de realizar una serie de enfoques y análisis posteriores a la elaboración básica de un FODA (cuyas fases iniciales permanecen iguales). De ahí que haya denominado su modelo como marco de trabajo “extendido”.

El modelo propuesto prevé un paso inicial en el que, por una parte, se hace un inventario de recursos y habilidades (fortalezas y debilidades) de la empresa y, por la otra, se determinan las oportunidades y amenazas que existen en el entorno. Hasta aquí el modelo extendido es similar al método clásico.

El segundo paso consiste en convertir los recursos y habilidades en posibilidades de acción, actuales o planificadas. Al mismo tiempo, de las oportunidades y amenazas se derivan las condiciones que facilitan o que dificultan el inicio de una acción estratégica. Nótese que estas condiciones pueden ser internas o externas a la empresa. Este concepto se puede comprender mejor con los ejemplos que señala Sudharshan:

“Podría ser deseable introducir un determinado producto en un país árabe, pero dado que la empresa posee muy estrechas relaciones con los mercados de Israel, este hecho podría actuar como una condición que dificulta. Asimismo, poseer un acuerdo de distribución exclusiva puede ser una condición que dificulta respecto al uso de una nueva tecnología que permitiría entrar en un nuevo mercado”.

El tercer paso consiste en crear la matriz de desarrollo de las fortalezas y debilidades:



Esta matriz se estructura como resultado de relacionar, en una matriz de cuatro casillas, las posibilidades (actuales o planificadas y no disponibles: eje vertical) con las condiciones (que facilitan o dificultan: eje horizontal).

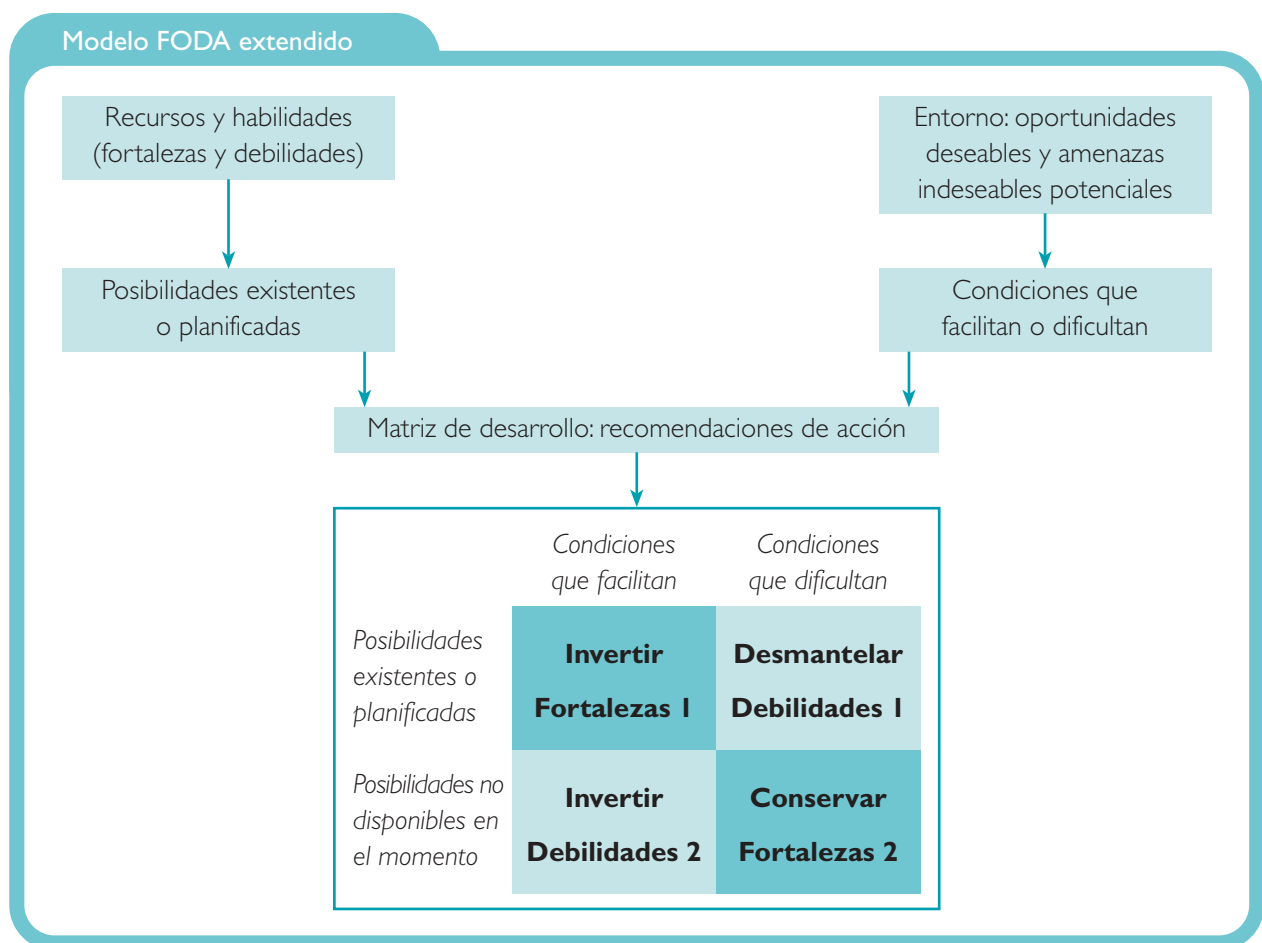
En dicha matriz podemos ver que la relación antes señalada conduce a clasificar tanto las fortalezas como las debilidades en “Tipo 1” y “Tipo 2”.

- Las fortalezas y debilidades tipo 1 son aquellas para las que en la empresa existen “posibilidades” de acción.
- Las tipo 2, por el contrario, son las que se detectan en áreas cuya acción “no está disponible en el momento” para la empresa.

A nivel de realización operativa, en una matriz de desarrollo del tamaño adecuado, en cada una de las casillas se escribirán las fortalezas y debilidades detectadas en los análisis previos, que correspondan a la clasificación señalada (tipos 1 y 2).

Recomendaciones de actuación

Finalmente, en el esquema siguiente mostramos el esquema completo del modelo FODA extendido.



En este esquema hemos incluido, siguiendo los planteamientos del autor citado, las recomendaciones de acciones estratégicas para cada una de las casillas de la matriz, cuyo significado explicamos a continuación:

- En las fortalezas tipo 1 debe invertirse con el fin de potenciarlas o mantenerlas a corto plazo (“Invertir”, en el esquema anterior).
- Las debilidades tipo 1 deben ser eliminadas de inmediato, dado que la empresa dispone de los recursos y habilidades (“posibilidades”) para hacerlo (“Desmantelar”, en el esquema).
- Para las fortalezas tipo 2, el objetivo es el de preservar las condiciones actuales, con miras a reforzarlas y/o potenciarlas en el futuro, cuando las “po-

sibilidades" lo permitan ("Conservar", en el esquema).

- En las debilidades tipo 2 debe invertirse con el fin de "construir", a medio plazo, una fortaleza donde hoy existe una debilidad ("Invertir").

Como puede verse, el modelo extendido permite convertir un FODA inicial, que tiende a ser un esquema más bien estático, en un instrumento de trabajo dinámico, capaz de orientar respecto a las acciones estratégicas que deben iniciarse con miras a consolidar y/o mejorar la posición competitiva de la empresa.



? Caso Sapiaientia

Análisis Dafo

Fortalezas

- Formación y preparación de los miembros de la empresa.
- Ilusión y capacidad de trabajo.
- Buena imagen del negocio.

Debilidades

- Poca especialización de sus servicios.
- Clientes particulares, muy disgregados y sin apenas potencial.
- Falta de contactos.
- Falta de planificación y control.

Amenazas

- Cada vez los alumnos están menos dispuestos a pagar por la formación debido a la numerosa oferta de cursos subvencionados.

Oportunidades

- Aumento de los fondos para formación al desempleo y a la Pyme.
- Alianza con empresa de venta de material informático.
- Nuevo plan general de contabilidad.

Diagnóstico de la situación

Se debe explotar la profesionalidad de los miembros de la empresa ofreciendo servicios más especializados y complejos que nos diferencien de la competencia.

Búsqueda de clientes institucionales (Cámaras de comercio, asociaciones de empresarios, sindicatos) y empresas. Clientes que aporten mayor volumen de facturación.

Además, teniendo en cuenta que cada vez es más complicado que la gente pague por determinada formación, si se la ofrecen los agentes sociales de manera gratuita.

Con la introducción del nuevo plan general de contabilidad se precisará formación específica en ese ámbito.

Establecer un sistema de planificación y control en el negocio que permita cuantificar las actuaciones y establecer un balance de las mismas.



4.3. Establecimiento de objetivos

Los objetivos de un PAC deben reflejar:

Los objetivos generales de la empresa respecto al área o zona.

Los fines que se persiguen en la zona con la implantación futura de las acciones que se incorporarán en el PAC.

Los objetivos que se incluyen en un PAC pueden ser:

- a) Cuantitativos: por ejemplo, objetivos de ventas (dinero, volúmenes), número de clientes nuevos, número de nuevos servicios a introducir, y similares.
- b) Estratégicos: por ejemplo, incorporar un determinado servicio a la gama vendida en la zona, penetrar en un determinado mercado/segmento que antes no se servía, relanzar un determinado servicio, re-organizar la fuerza de venta/promoción, etcétera.
- c) Cualitativos: por ejemplo, mejorar la atención al cliente, mejorar las relaciones con los clientes, mejorar la captación de información del mercado, reforzar la formación del personal, etcétera.

Recuérdese, en primer lugar, que las funciones que son responsabilidad del personal comercial son:

- Ventas.
- Comunicación.
- Formación.
- Servicios.
- Relaciones.
- Información.
- Gestión.

Y, en segundo lugar, que para cualquiera de estas funciones se pueden establecer OBJETIVOS y PLANES DE ACCIÓN dentro del PAC.

Para que sean eficaces, los objetivos que se incluyan en los PAC deberán expresar y referirse a:

- Cantidades o situaciones concretas y específicas.
- Lapsos, plazos, períodos de ejecución específicos.
- Productos, servicios, mercados, segmentos o áreas geográficas muy concretas.

Si los objetivos se expresan en términos muy vagos no permiten desarrollar, luego, un plan coherente, sólido, organizado y eficaz.

En algunos casos, es posible que un objetivo muy amplio deba ser dividido en varios sub-objetivos, con el fin de poder controlarlo mejor.

El paso final en el establecimiento de los objetivos es el de fijar las prioridades con las que se implantará cada uno de ellos.

Objetivos clave indispensables en un PAC

□ En todo PAC deberán aparecer, al menos, los siguientes objetivos, que cubren las áreas cruciales para cualquier empresa que desee garantizar un éxito sostenido en sus mercados:

- Objetivo de participación de mercado en el área o zona.
- Objetivo de ventas por productos-servicios-paquetes.
- Objetivos de ventas en dinero.
- Objetivos de márgenes (rentabilidad económico-financiera).
- Objetivos comerciales por persona.
- Objetivos cualitativos de conocimiento de los productos-servicios.
- Objetivos de mejora del servicio a los clientes.
- Objetivos de tasa de retención de los clientes.
- Objetivos de clientes nuevos.
- Objetivos de introducción de nuevos productos-servicios.
- Objetivos para los principales índices financieros del área o zona.



Ahora bien, para que sean realmente eficaces y concretos, los objetivos deben responder a determinadas características muy prácticas. Las planteamos en forma de pregunta para que usted, aunque sea mentalmente, las contraste con los objetivos que existen en este momento en su área o zona comercial y saque sus propias conclusiones. Veamos:

- ¿Se orientan con claridad hacia resultados específicos?
- ¿Son realistas, alcanzables, pero capaces de plantear un verdadero desafío?
- ¿Son aceptables para todos aquellos que deberán intervenir en su logro?
- ¿Son claros, fáciles de comprender?
- ¿Son flexibles?
- ¿Son susceptibles de ser medidos y controlados?
- ¿Han sido establecidos de tal forma que fijan un resultado clave?
- ¿Son, en realidad, importantes para el área o zona?
- ¿Son legítimos?
- ¿Se coordinan entre sí?
- ¿Permiten establecer un calendario de ejecuciones?
- ¿Permiten establecer un mecanismo de evaluación claro y preciso?

? Caso Sapientia

Objetivos

Alcanzar una facturación de 120.000 € en el año 2009.

Realizar tres entrevistas de venta mensuales con el objetivo de obtener un nuevo cliente (empresa o institución) cada mes.

Firmar una alianza estratégica con la empresa de distribución de productos informáticos Infomer.

4.4. Marketing mix

Existe un principio en marketing que señala que:

Todo cuanto haga una empresa para incidir, positiva o negativamente, en sus mercados, sin importar la apariencia externa que presente esa acción, formará parte necesariamente de uno de los componentes del marketing mix.

Esto implica que una vez definidos los objetivos de la zona, es necesario determinar de qué forma se van a utilizar los cinco elementos del marketing mix, de tal forma que su gestión coherente y armónica conduzca, generando la necesaria sinergia, al logro de los objetivos antes seleccionados:

- Producto/servicio.
- Precio.
- Plaza (distribución).
- Promoción (comunicación).
- Servicios.

Las preguntas que deben hacerse los responsables de la elaboración de los PAC son:


- ¿De qué forma vamos a gestionar cada uno de los cinco elementos del marketing mix con el fin de alcanzar los objetivos de la zona?
- ¿Qué vamos a hacer en y con cada uno de ellos?

Una forma de responder con suficiente precisión a las preguntas anteriores es recurriendo a:

La fórmula CARA

A la conceptualización y estructuración de la fórmula CARA se llegó como resultado de la constatación de un hecho que se repite en todos los mercados y para todos los tipos de productos y servicios.

Nótese, en consecuencia, que no se trata de una "creación teórica" o de un planteamiento desarrolla-



do en laboratorio, sino de la verificación, sobre el “terreno”, de una realidad constante. Este hecho lo podemos resumir de la siguiente manera:

Cuando el propósito es el de incrementar o mantener las ventas, todas las actividades que se puedan realizar en el área comercial de una empresa se centrarán en una de las siguientes opciones tácticas: CONVERTIR, ATRAER, RETENER o AUMENTAR.

Las letras iniciales de las últimas cuatro palabras forman las siglas CARA y de ahí el nombre de la fórmula. En el cuadro siguiente resumimos el significado básico de las cuatro opciones.

Convertir

Lograr que los consumidores de productos o servicios competidores se “conviertan” en compradores de las ofertas de la empresa.

Atraer

Lograr que los compradores que están adquiriendo productos o servicios pertenecientes a otros segmentos, sectores o mercados sean “atraídos” hacia el mercado o segmento en que opera la empresa y hacia sus productos.

Retener

Consolidar la lealtad de los consumidores, usuarios o clientes actuales para impedir que se “pasen” a la competencia (es decir, levantar “barreras” al cambio de marca o proveedor, fidelizar).

Aumentar

Lograr que los actuales compradores de los productos o servicios de la empresa los utilicen en mayor cantidad y/o con mayor frecuencia.

La aplicación fundamental y la utilidad clave de la fórmula CARA radica en que una vez decidida cuál de las cuatro opciones es la que se va a seguir en la gestión de un producto o servicio, es mucho más fácil determinar cuáles serán los enfoques que se utiliza-

rán para cada uno de los componentes del marketing mix. Es decir, si en la empresa se decide implantar una acción de convertir, atraer, retener o aumentar, la fórmula CARA facilita las decisiones que se deberán tomar respecto a la forma en que, luego, se gestionará el producto, el precio, la distribución (o plaza), la comunicación (o promoción) y el servicio.

Como puede verse, este enfoque permite contestar con mayor conocimiento de causa a la pregunta clave de toda la gestión del marketing:

¿Cuál o cuáles son los objetivos específicos que debe cumplir cada uno de los componentes del marketing mix para que, a su vez, la táctica sea capaz de alcanzar los objetivos comerciales seleccionados?

El uso de la fórmula CARA permite centrar todos los esfuerzos del marketing mix en la dirección deseada (en función de la opción seleccionada), lo que no sólo produce el efecto sinergia entre todos ellos, sino que, además, dota a toda la actividad de marketing del área o zona de la necesaria dosis de coherencia y consistencia. En otras palabras, todos los planes convergen hacia el mismo objetivo, lo que potencia las posibilidades de lograrlo (“todos empujan el carro en la misma dirección”).

Veamos las cuatro alternativas de la fórmula.

Convertir

Tal y como vimos anteriormente, convertir quiere decir **lograr que los compradores de productos o servicios competidores se “conviertan” en compradores de los productos de la empresa**. Pero, usualmente, los consumidores, usuarios o clientes no “cambian por cambiar”. Para hacerlo, primero, deben recibir un estímulo que les induzca a cambiar y, segundo, debe dárseles una razón que les permita justificar, ante sí mismos, el cambio.

Esa razón puede ser, dependiendo del caso, un producto o servicio mejor, el precio, mayor facilidad de compra, un buen argumento publicitario, etcétera, o, incluso, la curiosidad. Pero, siempre se necesitará una motivación que induzca a los consumidores, usuarios o clientes a dejar el producto o servicio que han estado adquiriendo, quizá durante años, para “probar” con uno nuevo.



En consecuencia, al implantar una táctica de conversión:

La primera preocupación debe centrarse en identificar razones que les permitan a los consumidores, usuarios o clientes justificar el cambio que se desea provocar.

Para ello es preciso contestar a las dos siguientes preguntas:

1. ¿Por qué los consumidores deberían dejar de comprar los productos que están adquiriendo en la actualidad para preferir los nuestros?
2. ¿Qué razones podemos darles para que lo hagan?

Una vez obtenida la respuesta a las dos preguntas anteriores, es necesario contestar a una tercera:

3. ¿Cómo podemos lograr que los consumidores “prueben” nuestro producto y se convengan de que es superior a los de la competencia?

Puede notarse cómo, desde un principio, la elección de la opción de convertir condiciona la gestión de los componentes del marketing mix. A continuación mostramos, de forma resumida y sólo como ejemplo, en qué dirección debe orientarse la gestión de algunos de esos componentes para satisfacer los requisitos de una táctica de conversión, recordando siempre que el propósito es “convertir” a compradores de productos o servicios de la competencia.

Producto/Servicio

- Mejoralo, en relación con las prestaciones que ofrecen los productos o servicios competidores (calidad, funcionalidad, seguridad, fiabilidad, etcétera).
- Diferenciarlo de las ofertas de la competencia.
- Reducir sus costes con el fin de lograr una ventaja competitiva en precios.
- Analizarlo y evaluarlo con el fin de determinar si existe algún elemento del producto o servicio que pueda ser utilizado, de forma ventajosa, en los argumentos que se utilizarán en las actividades de comunicación.

Precio

- Establecer un nivel de precios que induzca a los consumidores, usuarios o clientes de otras empresas o marcas, primero, a probar el producto de la empresa y, luego, a preferirlo sobre los demás.
- Si lo anterior, por razones de costes y rentabilidad, no es posible, establecer un nivel de precios que no se convierta en un obstáculo o barrera al cambio.

Distribución (plaza)


Objetivo: poner en contacto a los consumidores/usuarios de otros productos/servicios con los de la empresa.

- Identificar y explotar nuevos canales de distribución o nuevos sistemas de venta.
- Pasar de una distribución exclusiva o selectiva a una distribución masiva.
- Ampliar la distribución incorporando nuevos puntos de venta dentro de los canales tradicionales.
- Aumentar la “visibilidad” del producto por medio de promociones y/o acciones de merchandising en los intermediarios.
- Regularizar y/o potenciar el suministro a determinadas áreas del mercado.
- Agregar vendedores para cubrir nuevas áreas.
- Y similares.

Atraer

Tal y como señalamos, la táctica de atracción se centra en **lograr que los consumidores, usuarios o clientes que están adquiriendo productos o servicios de otros segmentos, sectores o mercados sean atraídos hacia el mercado o segmento en el que opera la empresa y hacia sus productos o servicios.**

La implantación de una táctica de atracción **sigue directrices similares a los de la táctica de con-**



versión, con la diferencia de que mientras la acción de convertir se dirige a los mismos mercados o segmentos en los que opera la empresa, la táctica de atracción se dirige a mercados o segmentos nuevos.

La táctica de atracción constituye, en el fondo, una acción de convertir a los compradores de otras categorías de productos en consumidores propios; por ejemplo, convertir a los consumidores de mantequilla en consumidores de margarina, a los de vino en cerveza, a los de alimentos normales en alimentos lights, a los ahorradores en bancos en inversionistas en bolsa, a los compradores de seguros de vida con ahorro en compradores de planes de pensión, y similares.

Lo anterior quiere decir que, en lo que se refiere a los cinco elementos del marketing mix, se aplican los mismos enfoques que vimos en la táctica de conversión. La diferencia básica que existe entre las dos tácticas se puede resumir señalando que en **la táctica de atracción todas las acciones deben centrarse en informar y convencer sobre la superioridad de los productos de la empresa en relación a los de las otras categorías** que están utilizando los consumidores o usuarios en ese momento.

Retener

Como vimos, el objetivo de la táctica de retención consiste en **consolidar la lealtad de los compradores, usuarios y clientes actuales para impedir que se “pasen” a la competencia** (es decir, levantar “barreras” al cambio de marca o proveedor; fidelizar).

Esto quiere decir, **crear “costes de cambio”** para los actuales consumidores. Los costes de cambio pueden ser:

- Reales (diferencias en el precio, en el coste del transporte, en los servicios ofrecidos gratis, en las condiciones de venta, etcétera).
- Psicológicos (confianza en el proveedor, fiabilidad del producto o servicio de la empresa, eficacia en la solución de problemas, etcétera).

Veamos algunas de las directrices que debe seguir la gestión de algunos de los elementos del marketing cuando se opta por la táctica de retención.

Producto

- Mantener programas continuos dirigidos al perfeccionamiento de la calidad del producto. La táctica de retención se basa en lograr que los mismos consumidores, usuarios o clientes compren una y otra vez el producto o servicio; esto sólo se logra ofreciendo altos niveles de calidad.

Distribución

- Centrar la atención en los consumidores o clientes que constituyen el “corazón” del mercado (segmentación).
- Explotar mejor el concepto de “valor de vida del cliente” (VIN).
- Conocer mejor, y dar servicio “hecho a la medida”, a cada cliente.
- Centrar la acción de la empresa en los segmentos que son de verdad importantes.
- Fortalecer las relaciones con los canales que permiten llegar a los consumidores o clientes que se desean retener.

Comunicación

- Recordar a los clientes los altos niveles de satisfacción que alcanzan con el producto o servicio de la empresa.
- Consolidar la compra por hábito.
- Reafirmar a los consumidores, usuarios o clientes actuales que están haciendo la mejor compra posible.
- Sugerir que un número importante de consumidores, usuarios o clientes repiten una y otra vez la compra del producto o servicio.
- Recordar a los consumidores, usuarios o clientes los motivos iniciales que tuvieron para seleccionar el producto o servicio.
- Eliminar cualquier duda que pueda surgir entre los consumidores, usuarios o clientes respecto al producto.
- Aumentar la percepción de riesgo ante un cambio de marca o categoría.



Además de esas directrices, es conveniente que se tengan siempre en consideración las siguientes observaciones:

- Una táctica de retención debe descansar siempre en la más alta calidad posible del producto o servicio: los consumidores, usuarios o clientes ya lo conocen y lo han probado; nada los inducirá a seguir comprándolo si no quedan completamente satisfechos.
- El precio, por sí solo, no constituye una barrera sostenible ya que, en la mayoría de los casos, una reducción de precios puede ser igualada o superada con rapidez por los competidores.
- En la distribución es importante abandonar la “orientación al mercado”, que induce a que la clientela se perciba como una masa homogénea de unidades despersonalizadas, para adoptar la “orientación al consumidor o cliente”, en la que la atención se centra en cada cliente, que es tratado como unidad individual personalizada.
- Todas las actividades de comunicación (publicidad, promoción de ventas, etcétera), deben ir dirigidas a transmitir a los consumidores, usuarios o clientes actuales una total complacencia con los productos o servicios que están comprando.

Aumentar

Objetivo: **lograr que los actuales compradores de los productos o servicios de la empresa los utilicen en mayor cantidad y/o con mayor frecuencia.**

De acuerdo con Aaker, el aumento del nivel de uso/consumo se puede lograr recurriendo a una de las siguientes opciones:

1. Aumentar la frecuencia del consumo, mediante:
 - Publicidad dirigida a recordar el consumo.
 - Posicionar el producto o servicio como de consumo frecuente.
 - Posicionar el producto o servicio como de consumo regular: diario o varias veces al día.
 - Proyectar la imagen de un uso más fácil y conveniente.

- Reducir las posibles barreras que impiden el consumo más frecuente del producto o servicio.

2. Aumentar los niveles de consumo en cada ocasión, mediante:

- Publicidad dirigida a recordar el uso/consumo.
- Incluir incentivos promocionales para inducir el mayor uso/consumo.
- Reducir las barreras que pudiesen existir a un mayor uso/consumo en cada ocasión.
- Desarrollar asociaciones positivas ligadas al mayor uso/consumo.

3. Para crear nuevas situaciones de consumo, mediante:

- Proyectar el uso/consumo en diferentes ocasiones.
- Proyectar el uso/consumo en diferentes localizaciones.
- Proyectar el uso/consumo para distintas funciones de la misma aplicación básica.

En cualquier mercado podemos encontrar una gran cantidad de ejemplos de productos que han logrado implantar con éxito tácticas de aumento del consumo que han tenido efectos permanentes; por ejemplo, champú “suave” para ser utilizado a diario, convertir las bebidas refrescantes (en especial las de “cola”) en bebidas para acompañar las comidas, neutralizar la imagen de que el helado sólo se consume en verano, y similares. En muchos casos, los resultados de una táctica de aumento no se perciben de inmediato, ya que en muchos mercados para lograr efectos permanentes es necesario modificar los hábitos de consumo, lo que, usualmente, no se produce a corto plazo.

También para este caso existen formas muy propias de gestionar los distintos componentes del marketing mix, pero todas ellas deben responder a cinco requisitos fundamentales en los que debe centrarse la gestión de sus componentes:

1. **CONFIANZA:** Elevar en los consumidores, usuarios o clientes los niveles de confianza hacia la empresa y sus productos o servicios.
2. **LEALTAD:** Aumentar los niveles de lealtad o “fidelidad” hacia la empresa, sus productos, servicios y marcas.

3. **FACILIDAD:** Hacer más fácil la compra de los productos o servicios de la empresa.
4. **REPETICIÓN:** Inducir e incentivar la repetición de compra.
5. **SATISFACCIÓN:** Reducir al máximo los motivos de disgusto por parte del consumidor; usuario o cliente.

Esos cinco criterios deben condicionar la elección de las actividades que se ejecuten como parte de la implantación de una táctica de aumento. En la práctica, deben convertirse en “mandamientos” de cumplimiento obligatorio si se pretende que la táctica tenga éxito.

📌 Importante

No cometa un error que se repite con mayor frecuencia de la deseada: Pretender implantar dos o más de estas tácticas para un mismo producto o servicio.

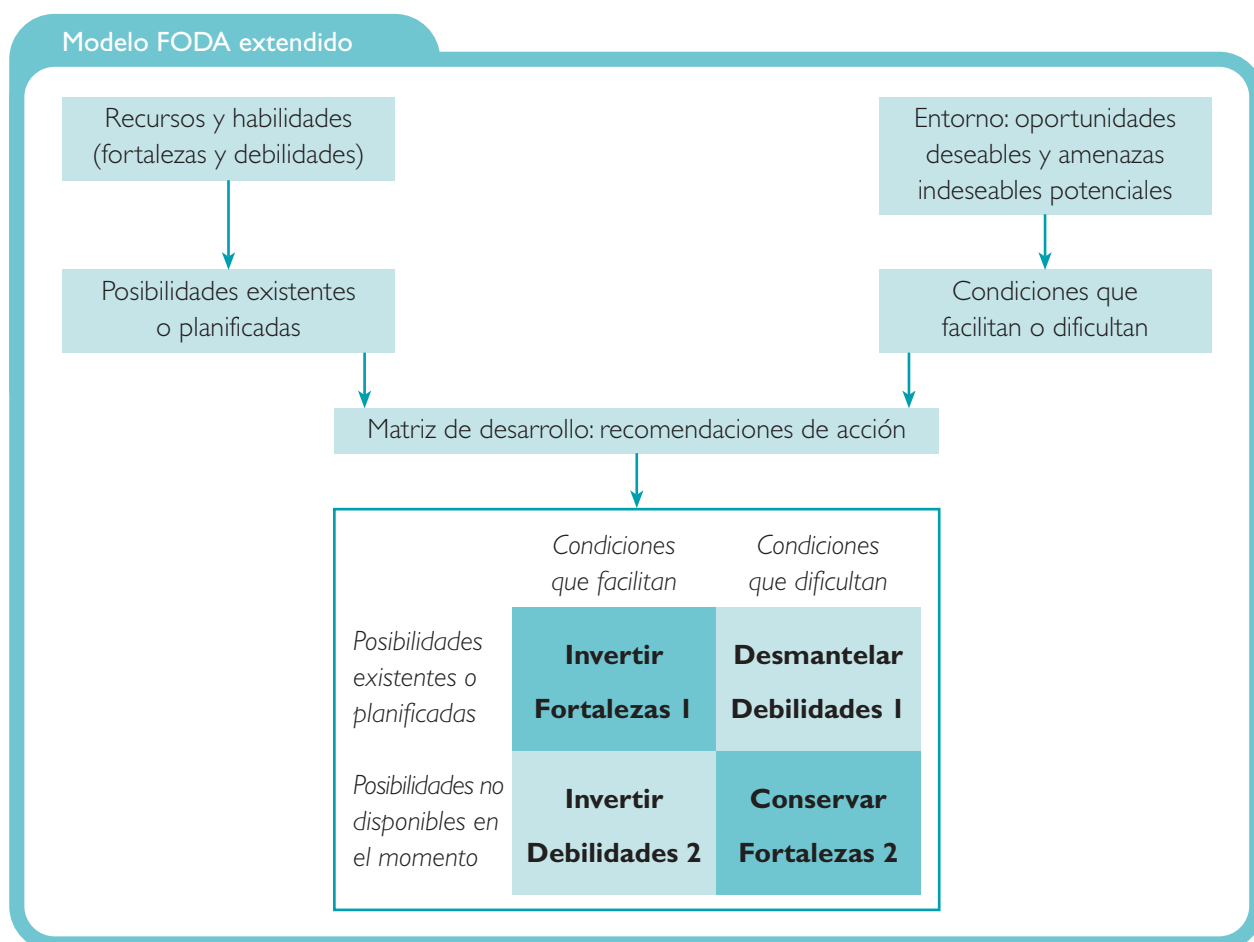
Es imposible convertir, atraer, retener y aumentar al mismo tiempo... ¡y hacer las cuatro cosas bien!

Si lo hace, sus esfuerzos se dispersarán de tal manera que los resultados serán prácticamente nulos. Usualmente, las opciones tácticas previstas en la fórmula CARA tienen “efectos colaterales” (por ejemplo, una campaña de conversión bien realizada usualmente ayuda a la retención de los consumidores actuales). Pero, estos resultados deben ser tratados como tales: efectos colaterales no esperados.

La única forma de tener verdadero éxito es concentrando todos los recursos y esfuerzos en una única opción táctica. Si se hace bien, sin lugar a dudas, se obtendrán (gratis) beneficios “extras”. Pero el objetivo táctico debe ser, siempre, uno solo.

📌 En resumen

La secuencia lógica que se ha de seguir para definir las tácticas a implantar es la siguiente:





La fórmula CARA

Se tratará de convertir en clientes a empresas e instituciones que estén realizando formación con otras empresas.

Por lo tanto, y en función de la situación previamente planteada, se toman las siguientes decisiones:

Referentes a:

Producto

Se decide definir un catálogo de servicios de formación con varios cursos y seminarios clasificados por categorías. Algunos de ellos muy especializados.

Apartado especial para los seminarios sobre el nuevo plan general contable.

Se plantea introducirse en materias específicas que no están desarrollando los competidores.

Crear una imagen corporativa global y unificada para el negocio.

Analizar y optimizar los costes sobre los que actualmente existe un control escaso.

Nuevos servicios de formación on-line y blended learning (semipresencial).

Se introduce la venta de material informático de la empresa Infomer.

Precio

Ajustar el nivel de precios. Distinguiendo entre la formación empresarial y a particulares.

Disminuir el precio de los productos para los clientes mediante subvenciones. Sapiencia asesora en la obtención de subvenciones para las empresas mediante fondos europeos.

Distribución

Se buscan nuevos canales de venta, como el acuerdo con la empresa Infomer por el cual con la venta de cada equipo se ofrece un curso de formación. A su vez sus comerciales ofrecen los servicios formativos de Sapiencia.

Planos de acción

Se enumeran los programas a realizar, en función de los planteamientos anteriores:

- Se decide contratar a la empresa de diseño ABC para que realice la imagen corporativa de la empresa y elabore unos catálogos de presentación. Previamente se establece un paquete de servicios que se ofertan.
- Presentación de la nueva línea de trabajo a los medios en un evento en el Centro de formación al que se invita a un ponente de reconocido prestigio.
- Para obtener repercusión se trata de llegar a un acuerdo con medios de comunicación provinciales con el objeto de realizar colaboraciones a cambio de publicidad.
- Buscar contactos a los que visitar: Mediante acciones de Networking.
- Se ofrece al ayuntamiento la posibilidad de patrocinar y dar charlas para emprendedores.



4.5. Planes de acción: programas y presupuestos

Los objetivos señalan las posiciones que se pretenden alcanzar en la zona, las tácticas (fórmula CARA) definen el curso que han de seguir las acciones a implantar; mientras que los PLANES DE ACCIÓN definen cómo se van a alcanzar en la práctica esas posiciones.

En el desarrollo de los Programas y Presupuestos es necesario señalar las ACCIONES concretas que se van a ejecutar con el fin de alcanzar los objetivos.

En este momento también se debe indicar la “cascada” de las ACCIONES a ejecutar: cuáles van primero, cuáles van después, etcétera.

Puede notarse que esta parte constituye el **“corazón” del PAC: de la eficaz selección de las acciones concretas y específicas, dependerá la eficacia del propio PAC.**

El desarrollo lógico de un PAC implica que cada acción responda al logro de un objetivo. El peor error que se puede cometer es el de ejecutar acciones que no tengan un objetivo claramente definido. Esta forma de gestión, basada en la improvisación “sobre la marcha”, constituye, en realidad, un salto al vacío.

Programas

Una vez definidas las ACCIONES que se incluirán en el PAC, las mismas se convierten en programas formales de trabajo. Para estos fines, cada acción debe desglosarse indicando:

1. Objetivo que se pretende alcanzar:
2. Breve descripción de la acción:
 - Tareas a realizar:

- Etapas.
3. Responsable(s) de la ejecución:
 - Personas y tareas.
 - Personas y marketing mix.
 4. Forma de ejecución.
 5. Calendario de ejecución: (inicio/duración/final).
 6. Medios que se emplearán.
 7. Acciones alternativas a implantar en caso de que las seleccionadas inicialmente no cumplan el cometido esperado.

Una vez definidas las ACCIONES, se elabora un cuadro general, calendario o “cronograma” en el que se incluyen sólo las acciones, sin ningún tipo de información adicional.

Planteamiento de necesidades y apoyos requeridos

En principio, un PAC debe realizarse considerando únicamente los recursos disponibles en el área o zona. Sin embargo, en algunos casos es posible que la zona requiera de recursos o apoyos que no posee, pero que están disponibles en la empresa. En este último caso, en el PAC se indicará cuáles son esos recursos y, de forma realista, en qué cuantía se requieren y cuándo habrán de estar disponibles.

Nos referimos a recursos como:

- Apoyo de otras áreas de la empresa.
- Inversión en material promocional para uso local.
- Recursos para la formación.
- Campañas de correo directo.
- Etcétera.

? Caso Sapientia

A continuación se muestra una de las acciones como ejemplo:

Acciones de Networking

Objetivo que se pretende alcanzar: Conseguir contactos con el objetivo de hacer tres reuniones de venta mensuales para lograr que una de ellas se convierta en cliente.

Breve descripción de la acción: Asistir a distintos eventos con el objetivo de ampliar la red de contactos.

Etapas:

Posibles eventos que puedan interesar en la zona de referencia.

Listado de personas con las que interesa establecer contacto.

Planificación de cada evento. El primero de ellos es un foro de empresas que organiza la Cámara de Comercio el 8-1-2009:

- Presentación personal y de la empresa.
- Personas con las que se desea hablar.
- Posibles intermediarios.

Responsable: Roberto Salero.

Calendario: Determinado en función de los eventos marcados como interesantes.

Medios: Tarjetas de visita y folletos.

Acciones alternativas: Redes de contactos profesionales en Internet.

el logro de los objetivos y dar seguimiento al propio plan.

Para tales fines, se indicarán:

- Fuentes de la información
 - Tratamiento que dará a la información.
- Sistemas de control
 - Análisis de las desviaciones.
 - Acciones correctoras.
 - Planes de contingencia.
- Cuadros de mandos

El tipo de información que se deberá identificar y concretar en el PAC se refiere a mediciones como:

- Unidades de medidas que se utilizarán para verificar el logro de los objetivos.
- Periodicidad con que se realizará la medición de los resultados.
- Forma de evaluar la evolución de los hechos.
- Fechas en que se celebrarán las reuniones periódicas de seguimiento.
- Quiénes participarán en esas reuniones.
- Responsable o responsables de la aplicación de los mecanismos de control.
- Responsable y coordinador de las reuniones periódicas de seguimiento.
- Etcétera.

Como es lógico, el tipo de información y controles a establecer dependerá de los objetivos que se establezcan: cada objetivo requiere de un sistema de medición propio para controlar su cumplimiento.

4.6. Sistemas de información y control

Finalmente, es necesario **definir los mecanismos que se establecerán para medir y controlar**



IDEAS IMPORTANTES

Un PAC se compone de las siguientes partes:

1. Descripción de la situación actual.
2. Análisis de la situación.
3. Establecimiento de objetivos.
4. Marketing mix: la fórmula CARA.
5. PLANES DE ACCIÓN: Programas y presupuestos.
6. Sistemas de información y control.

En un PAC no es necesario que se incluya toda la información recopilada inicialmente para ser analizada, basta con los resultados y conclusiones a los que se haya llegado.

El análisis DAFO es una sencilla técnica que se centra en detallar y obtener conclusiones acerca de las fortalezas y debilidades del negocio así como de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

La importancia del análisis radica en que:

En la gestión comercial, todo objetivo consiste en:

- La explotación de una FORTALEZA u OPORTUNIDAD; y/o
- la solución de una DEBILIDAD o AMENAZA.

Los objetivos de un PAC deben reflejar los fines que se persiguen en la zona con la implantación futura de las acciones que se incorporarán en el PAC.

LA FÓRMULA CARA

Cuando el propósito es el de incrementar o mantener las ventas, todas las actividades que se puedan realizar en el área comercial de una empresa se centrarán en una de las siguientes opciones tácticas: CONVERTIR, ATRAER, RETENER o AUMENTAR.

No cometa un error que se repite con mayor frecuencia de la deseada: Pretender implantar dos o más de estas tácticas para un mismo producto o servicio.

El “corazón” del PAC lo constituyen las acciones concretas y específicas que se llevarán a cabo.

Finalmente, es necesario definir los mecanismos que se establecerán para medir y controlar el logro de los objetivos y dar seguimiento al propio plan.

5. Implantación y seguimiento



Una vez planteado y redactado el PAC con todos sus elementos, y una vez, además, que el mismo ha sido discutido, conocido y comprendido por todos aquellos que, de forma directa o indirecta, participarán en su ejecución, se procede al inicio de la implantación de las ACCIONES previstas en el PAC.

Seguimiento: Cada dos meses las personas implicadas en la implantación del PAC deberán reunirse de forma regular y sistemática para, de forma conjunta:

1. Verificar los resultados obtenidos.
2. Cumplimentar los instrumentos y métodos de seguimiento incluidos en el PAC.
3. Comparar dichos resultados con lo previsto en el PAC.
4. Verificar si existe alguna situación del entorno que haya alterado las condiciones que se tomaron como punto de partida para la elaboración inicial del PAC.
5. Analizar las causas de las desviaciones que hayan podido producirse respecto a las previsiones del PAC.
6. Acordar las acciones correctoras, alternativas o complementarias que se deben tomar, asignar las responsabilidades individuales correspondientes y modificar el PAC en consecuencia (si es necesario).



6. Acciones a realizar

Se exponen a continuación algunas de las acciones que se pueden realizar; nos hemos centrado en acciones de bajo presupuesto de las que se puede obtener una gran rentabilidad. A modo de ejemplo se exponen las siguientes con sus respectivos consejos de implantación.

6.1. Venta personal

La clave en la venta es la proactividad; es decir: el personal que establece contacto con la clientela DEBE TOMAR LA INICIATIVA DE LA VENTA (no limitarse a reaccionar ante las peticiones de los clientes). Para ello, una vez caracterizada la base de clientes y establecido un plan de contactos, visitas o entrevistas con los clientes actuales o con clientes nuevos (captación):

El primer paso antes de realizar el contacto consiste en la planificación y preparación de cada contacto.

Una adecuada preparación del contacto mejora la imagen de profesionalidad del vendedor; reduce la tensión normal que existe ante cualquier contacto,

fortalece la seguridad del vendedor y, muy especialmente, permite ser más útiles a los clientes (añadir valor a los clientes). Una adecuada preparación pre-contacto implica:

- Analizar la relación actual, si se trata de un cliente actual.
- Analizar todos los datos referidos a los prospectos (posibles nuevos clientes).
- Relacionar los comportamientos del cliente con los que debería tener en función de su segmento de pertenencia.
- Evaluar el valor del cliente a largo plazo (enfoque VIN).
- Determinar qué datos son necesarios, además de los que se poseen, para dimensionar, de forma correcta, las necesidades del cliente y el plan de apoyo promocional a las mismas.

Para ello es necesario responder a algunas preguntas básicas:

- ¿Me he informado de todo lo referente a este cliente y los servicios que necesita?

- ¿Por qué razón este cliente en particular debería comprar los servicios de mi empresa?
- ¿Sé exactamente qué puede interesarle y qué ofrecerle para mejorar las ofertas de los competidores?
- ¿Conozco cuál es el valor futuro de este cliente?
- Y similares.

Una vez realizada la preparación (para cada contacto con cada cliente) se inicia el ciclo de la venta que, siguiendo la fórmula clásica AIDAS (Atención, Interés, Deseo, Acción, Seguimiento).

Veamos el significado de cada uno de estos seis pasos.

Atención

Lo primero es captar la atención de los clientes actuales o prospectos hacia las ofertas específicas que la empresa hará en cada caso. Un trabajo previo de marketing directo (mailing, teléfono) puede ayudar a la captación inicial de la atención de los destinatarios de la acción de venta. En caso contrario, el vendedor deberá proceder a iniciar su presentación de ventas por ese paso inicial: captar la atención.

Interés

Una vez captada la atención del cliente, se debe proporcionar al destinatario información suficiente sobre los servicios de la empresa que transmitan el convencimiento de que “nuestra oferta” es la mejor y más ventajosa solución para las necesidades del cliente o prospecto. Un trabajo previo de marketing directo también puede ayudar mucho al cumplimiento de este paso (por ejemplo, envío de información personalizada de acuerdo con el perfil del cliente o prospecto: “Estimado cliente, he aquí de qué manera nuestra oferta satisface mejor sus necesidades”).

Deseo

El resultado de los pasos anteriores debe conducir al cliente o prospecto a desear el servicio. Esto se logra

presentando una oferta que aporte valor añadido al cliente debido a que satisface con precisión una o varias de sus necesidades, por lo que es necesario enfatizar sus beneficios. La proposición de valor debe ser capaz de deshacer cualquier objeción que plantee el cliente o prospecto.

Acción


Es la consecuencia lógica del proceso si los pasos anteriores han sido realizados correctamente. Es el cierre de la venta y el acto que formaliza la relación cliente-empresa. Nótese que el cliente se decide a comprar cuando está convencido de que la oferta que usted le hace es, en ese momento, la mejor opción que tiene ante sí.

Seguimiento

El cliente ha efectuado la compra. Ahora es el momento de demostrarle que realmente ha hecho una buena elección. Es necesario, en consecuencia, cumplir todas las promesas y compromisos hechos durante el proceso anterior: información, asistencia posventa, puntualidad en las entregas, las características del servicio cumplen lo prometido, cumplimiento de las garantías, acciones relacionales y similares. Recuerde que el cliente es su mejor aliado, su mejor colaborador: “Cuide de sus clientes, que ellos cuidarán de su empresa”.

De las características a los beneficios

Los clientes no compran servicios, sino que intentan adquirir el conjunto de beneficios que esos servicios les aportarán. No se compra un billete aéreo por sí mismo (unos pocos papeles impresos), sino que se compra el beneficio de un transporte rápido entre ciudades distantes. No se compra un seguro de vida, se compra el beneficio de la seguridad económica de la familia en caso de que el titular fallezca. No se compra una cuenta corriente, se compran los beneficios que ofrece el uso de los talones, la custodia de dinero... Y así es igual para todo tipo de servicio. En consecuencia, de acuerdo con McDonald y Leppard, para desarrollar argumentos de venta realmente válidos es necesario someter cada servicio a la siguiente secuencia:



1. Análisis de las necesidades, deseos y expectativas del cliente.

Fase de planificación o preparación del contacto de ventas.

2. Poder de atracción para el cliente.

¿Cuáles son los puntos de especial interés para este cliente? Por ejemplo: coste, fiabilidad, seguridad, sencillez de manejo, profesionalidad, etc.

3. Análisis de las características del servicio.

¿Cuáles características de nuestro servicio responden mejor a los puntos de interés del cliente? ¿Cuáles son? ¿Cómo se aplican o funcionan?

4. Prestaciones.

¿Qué prestaciones aportan estas características? ¿Qué hacen que beneficia al cliente?

5. Beneficios.

¿Cuáles son los beneficios específicos que para el cliente se derivan de las prestaciones? ¿Qué necesidades conseguirá satisfacer el cliente con la compra del servicio?

Al final de este proceso, dependerá mucho de la capacidad y creatividad del vendedor exponer sus argumentos de tal manera que despierten el máximo poder de atracción en los clientes y prospectos. En todo este proceso, un elemento que no debe olvidar es el de:

Aportar suficientes pruebas que respalden las afirmaciones que se hacen durante el ciclo de la venta.

Consejos prácticos

Al exponer beneficios no olvide las siguientes reglas:

- Simplifique: la sencillez es una de las mejores armas de un buen comunicador. Cuanto más sencillas y cortas sean sus expresiones, mejor.
- No hable en jerga: el cliente o prospecto no tiene por qué conocer el léxico especializado del sector en que usted trabaja; utilice palabras del lenguaje normal; usted no tiene que impresionar al cliente o prospecto por lo mucho que sabe, sino por lo es capaz de hacer para ayudarle.
- Evite las palabras que puedan interpretarse como juicios de valor: algunas de ellas pueden atacar la escala de valores del cliente o prospecto.

- No utilice palabras que tengan una fuerte carga emocional: pueden hacer que el cliente se irrite o se predisponga negativamente.
- Sea positivo: utilice frases y oraciones positivas; evite los “no” (“Triunfaremos” es mejor que “No fallaremos”).
- Apele a todos los sentidos posibles de su interlocutor (vista, oído, olfato, tacto, gusto).
- Utilice correctamente la comunicación corporal o no verbal: actitudes, posiciones, movimientos de los ojos, las manos, el cuerpo.
- Ambiente: siempre que le sea posible, elija el ambiente más propicio.

6.2. El Networking

¿Qué es el Networking?

El Networking consiste en desarrollar y gestionar de forma adecuada relaciones profesionales y personales a largo plazo, orientadas a obtener un beneficio conjunto que favorezca a todas las partes.



Se fundamenta en el intercambio de información, ideas, conocimientos, nuevos contactos; y es esencial que exista una continua predisposición a establecer relaciones de colaboración con otras personas.

El Networking se utiliza para muchos fines: búsqueda de oportunidades para nuestro negocio, intercambio de know-how, establecimiento de alianzas... Se fundamenta en el principio de reciprocidad y tiene un efecto multiplicador. Es decir, todas las partes deben ganar con la relación y utilizando nuestros contactos actuales podemos, a su vez, acceder a nuevos contactos.

Consejos prácticos

Existen 5 preguntas fundamentales a las que debemos dar respuesta si deseamos aumentar la eficacia del Networking:

1. ¿Qué?

¿Qué es lo que deseamos conseguir, cuáles son nuestros objetivos y qué podemos ofrecer?

La red de contactos debe basarse en una estrategia personalizada y unos objetivos concretos. Por tanto, defina las metas que desea conseguir y establezca un plan de acción.

2. ¿Quién?

¿Quiénes son las personas que pueden ayudarnos a conseguir los objetivos predefinidos?

Establece el perfil de aquellas personas con las que desee contactar para mantener una relación profesional. No es aconsejable el elitismo, recuerde que debe primar la educación y el respeto ya que todo el mundo nos puede aportar valor y la vida da muchas vueltas.

3. ¿Dónde?

¿Dónde están los mejores lugares para encontrar personas interesantes?

Para establecer nuevos contactos será necesario que acudamos a todo tipo de eventos que consideremos importantes y donde sea factible encontrar personas con intereses comunes. Foros empresariales, premios, inauguraciones, eventos deportivos, ferias... En definitiva cualquier acto donde asistan personas con los que hacer negocios o compartir información.

Las grandes empresas invierten en colocar a sus directivos en los espacios VIP de los campos de fútbol, hipódromos, torneos de tenis, exposiciones e inauguraciones...


4. ¿Cómo?

¿Cómo debemos actuar una vez nos encontramos en situación?

Una vez que se encuentre en el sitio en cuestión aproveche el momento, relaciónese de forma natural y obtenga el mayor número de referencias posibles.

A continuación se muestran varios consejos de actuación que pueden serle de utilidad:

1. Acuda siempre con antelación a cualquier evento acompañado de sus tarjetas comerciales.
2. Relaciónese con la gente, participe y sea proactivo. Establezca contacto con los asistentes. Para romper el hielo tenga algunas preguntas preparadas. Sobre la actividad de las otras personas, sobre su relación con el evento o sus opiniones sobre el mismo.
3. Cuide su comunicación, muestre interés y elija la ropa adecuada en función del evento. Recuerde que es mejor pasarse por exceso que por defecto.
4. La mejor manera de hacer amigos y de conseguir que los asistentes hablen es hacerles preguntas. En lugar de hablar siempre de usted mismo, pregunte a los demás qué es lo que ellos hacen.
5. No venda mientras hace network. Usted se propone hacer relaciones, no conseguir que un cliente firme una orden de compra.
6. Los eventos forman parte de su trabajo y pueden ser más rentables que todo el día en la oficina.

- 
7. Si no ha asistido antes a una reunión de un grupo particular, acuda con un amigo que pueda presentarle a sus integrantes.
 8. Sea asertivo, transmita seguridad y credibilidad, pero evite a toda costa la prepotencia.

5. ¿Cuándo?

¿Cuánto tiempo dura el Networking?

Recuerde que tan importante es establecer el contacto inicial como seguir manteniendo la relación en un futuro. Por tanto...

9. Cuando vuelva a casa, acuérdesse de sus nuevos conocidos enviándoles una breve nota que haga referencia a la conversación mantenida.
10. Organice un “archivo de contactos” de tarjetas de negocios. Ordenado por orden alfabético o por clase de negocios.
11. Cuando tenga que recomendar a alguien, piense primero en la gente de su archivo de contactos. Enviar algunos negocios a alguien es una buena manera de cimentar las relaciones entre ustedes.
12. Busque excusas para seguir en contacto, aficiones comunes, nuevos eventos, encuentros “casuales”, artículos que usted escriba y que puedan ser de interés...

Posteriormente los negocios vendrán por sí solos, le conocen, le tienen en su mente y saben qué puede ofrecerles.

6.3. Marketing directo

El marketing directo, ya sea postal o electrónico, puede constituir un instrumento valioso en las dos primeras fases del ciclo de la venta que vimos antes (captar la atención y despertar el interés).

Importante a la hora de utilizar esta herramienta es tener cuidado con la ley de protección de datos y el correo no deseado (Spam) por lo que “lo ideal” será tener la aprobación previa de los posibles clientes, algo que hemos podido conseguir con acciones de Networking.

Una operación de marketing directo bien ejecutada y controlada puede permitir a la empresa detectar, con un coste relativo muy bajo:

- Prospectos “calientes”; es decir, clientes potenciales que han demostrado su interés por adquirir el servicio.
- Prospectos “interesados”, que han declarado su disposición a escuchar más sobre el servicio.
- Clientes potenciales “ajenos”, que están comprando a un competidor.
- Prospectos “nulos”, que ni necesitan ni van a necesitar en el futuro, de ninguna manera, el servicio ofrecido.
- Etcétera.

Con estas listas previamente “depuradas” y cualificadas, el personal de ventas puede dedicarse a realizar el trabajo que realmente le corresponde: VENDER, no “perder” su tiempo tocando puertas que nunca se les abrirán.

Uno de los errores que se comete con mucha frecuencia cuando se realizan actividades de marketing directo, es que:

Los mensajes se limitan a suministrar información a la espera de que los destinatarios reaccionen de forma espontánea, sin que el envío en sí incluya suficientes elementos de estimulación para provocar la respuesta.

Nótese que la respuesta constituye, en el fondo, el fin práctico de todo marketing directo. Cuando el envío no incluye elementos de estimulación, el envío tiene muchas probabilidades de fracasar: la empresa gasta importantes sumas de dinero en impresión, sobres, franqueo, etcétera... y no pasa nada u obtiene muy pocas respuestas.



¿Por qué reaccionan positivamente las personas?

A este respecto, una primera constatación:

Las personas reaccionan positivamente ante un estímulo cuando perciben que obtienen una compensación por su acción.

Esta afirmación que, en principio, podría parecer a algunos como excesivamente egoísta, es, sin embargo, totalmente cierta. Incluso en los casos extremos en los que una persona realiza un acto de desprendimiento total (un héroe en una batalla, dar la vida por los enfermos, abandonar todas las comodidades del mundo desarrollado para irse a ayudar en algún lugar recóndito del Tercer Mundo) es porque la persona que la realiza siente, a cambio, una satisfacción íntima, de tipo espiritual, que la lleva a justificar todos los sacrificios que tal actitud implica.

① El mismo principio se aplica en las actividades de marketing directo.

Ningún destinatario reaccionará positivamente si no percibe que recibe una “compensación” o “beneficio” a cambio.

Sin adentrarnos demasiado en la teoría de las motivaciones, podemos ver que esas compensaciones o beneficios pueden adoptar muchas formas diferentes, que están definidas en función del tipo de necesidad, deseo o expectativas que plantea el público que constituye el objetivo del mensaje, las que, a su vez, dependen del tipo de objetivo que pretenden alcanzar las personas que integran el público. En la figura siguiente mostramos la clasificación de los “objetivos” que ofrece O’Shaughnessy (la hemos utilizado, entre las muchas que existen, por su simplicidad y practicidad).

MÁXIMO OBJETIVO (bien total)	FELICIDAD
OBJETIVOS VITALES (resultados pretendidos en la vida)	Salud. Vitalidad. Ser amados y admirados. Conocimientos. Confiar en sí mismos. Serenidad, integridad. Belleza física. Limpieza. Riqueza. Cultura. Control de la propia vida. Amistad. Seguridad.
OBJETIVOS SOCIALES (efectos sociales pretendidos)	Comunicar a los demás los valores personales, la posición y la propia imagen. Señalar los acontecimientos sociales. Dar un orden a los acontecimientos. Aumentar el tiempo disponible para participar en actividades sociales.

Las personas siempre actúan tratando de obtener una “compensación” o “beneficio” como resultado de sus acciones.

En consecuencia:

Cuando una persona reacciona positivamente ante un mensaje de marketing directo es porque el mismo le ofrece la información necesaria que le permite al destinatario percibir, con claridad, que su reacción positiva ante el mensaje lleva consigo un



cierto tipo de “compensación” o “beneficio” para ella.

¿Dónde radica, pues, el error de muchos envíos de marketing directo?

❗ Cuando el mensaje contenido en el envío:

Se limita a informar y/o describir el producto, le está dejando al destinatario el “trabajo” de auto-convenirse respecto a que si actúa positivamente obtendrá una compensación o beneficio.

Por ejemplo, si una empresa envía un marketing directo anunciando simplemente que “ofrece el mejor programa de contabilidad disponible en el mercado para la pequeña empresa”, parte de la premisa de que “todos” los integrantes del público objetivo (empresarios y directivos) son conscientes de la necesidad de poseer un programa de contabilidad, lo que, sencillamente no es cierto. Algunos sí lo estarán y tenderán a reaccionar positivamente. Pero es muy posible que una parte importante del público objetivo desconozca los beneficios potenciales que podría obtener de ese tipo de programa. Por ejemplo:

- La persona a la que se dirige el marketing directo no es quien lleva las cuentas contables y, en consecuencia, desconoce los problemas prácticos ni el trabajo real que las mismas implican.
- El empresario o directivo está satisfecho con el trabajo que hace la gestoría que ha contratado externamente para que lleve la contabilidad de su pequeña empresa.
- El empresario o directivo desconoce la utilidad de los análisis financieros que elabora, de forma automática, el nuevo programa.
- O que, también es un caso que se da, el empresario ¡ni siquiera siente la necesidad de llevar una contabilidad organizada!
- Etcétera.

Esa porción del público objetivo, que puede ser muy importante:

Sencillamente no reaccionará ante el mensaje ya que no percibe en él ninguna compensación o beneficio.

☐ Los aspectos clave:

Para incrementar la eficacia de un marketing directo de ventas o de apoyo a la gestión de ventas, es importante que se tomen siempre en consideración las siguientes orientaciones clave:

- El marketing directo debe ser capaz de convencer al destinatario de que el beneficio que obtendrá con el servicio que le ofrecemos es más importante que el dinero que debe gastar para obtenerlo.
- Las personas no compran sólo por motivos racionales; compran procurando obtener además beneficios emocionales e intangibles (no compran un automóvil, compran transporte, comodidad, status, imagen, etcétera).
- En su mensaje, destaque las ventajas y beneficios de sus servicios, no sus características; exprese las características en forma de ventajas y beneficios.
- Dígale a las personas, con toda claridad, cómo se beneficiarán con el servicio.
- Preferiblemente, comience con las ventajas y beneficios y luego explique cómo las características generan esos beneficios.
- Recuerde que las descripciones refuerzan los beneficios; haga descripciones “vivas”; utilice fotografías de personas disfrutando de los beneficios que genera el servicio.
- Ofrezca explicaciones claras y precisas, carentes de toda posible ambigüedad, para reducir el sentido de riesgo que podría inhibir la decisión del destinatario.
- Utilice la mayor cantidad posible de “pruebas” o “testimonios” reales que potencien la credibilidad del mensaje.
- Comience vendiendo desde el sobre exterior; ya no se utiliza el “truco” de enviar el marketing directo en un sobre sin ningún tipo de indicación exterior o remitente creyendo que facilitaba su apertura; es cierto que se abre más rápido, sí, pero

produce más reacciones negativas que positivas, ya que los destinatarios se sienten engañados.

- Impresione a los clientes potenciales con beneficios que no puedan resistir.
- Nunca manipule a los clientes potenciales.
- Verifique que su mensaje está redactado de tal forma que es capaz de hacer que los destinatarios lean, por lo menos, sus partes más importantes y básicas.
- La habilidad vendedora no está en la “verbosidad”, sino en ayudar a la gente a comprar.
- Haga que los destinatarios perciban que su servicio es diferente, preferiblemente único.
- Convierta su mensaje escrito en una “conversación” de venta.
- Venda felicidad.
- Un marketing directo de ventas es venta, no publicidad.

6.4. Publicity: Publicidad que no cuesta dinero

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

Esta herramienta tiene varias ventajas:

- Bajo coste. Ya que se trata de un mensaje no pagado que los medios incluyen porque consideran que es interesante para sus lectores.
- Alta credibilidad y una elevada penetración psicológica.

Por el contrario tiene el inconveniente de que apenas existe control sobre el mensaje. Sólo aparecerá si los

medios interpretan que tiene interés periodístico. Por lo que será muy importante la forma en la cual expongamos la noticia, bien sea en una conferencia, mediante una entrevista o en una nota de prensa.

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

La Publicity es una herramienta de comunicación muy idónea para la Pyme debido a su bajo coste y elevada repercusión.

Piensa en algo creativo e interesante que haya hecho tu empresa, redáctalo con elegancia y envíalo a los medios.

6.5. Acciones relacionales

En este texto hemos insistido varias veces en que la responsabilidad de gestión de una zona o área comercial implica no sólo el crecimiento vía la captación de nuevos clientes, sino, muy especialmente, el mantenimiento de los clientes actuales mediante la implantación de estrategias de retención, creación de vínculos, consolidación y mejora de las relaciones...

Para llevar a la práctica un enfoque relacional, las áreas o unidades de negocios disponen de múltiples instrumentos. Veamos los principales.


El modelo CIF

❗ El modelo CIF (Comunicación Informal Frecuente) del IMdS, se basa en la siguiente premisa:

La razón del escaso éxito de algunas acciones de marketing relacional se debe a que “no aportan valor al cliente”, sino que el vendedor simplemente quiere vender más.

Para evitar estos efectos el modelo CIF de IMdS busca:



- 
- Una comunicación no sólo formal e institucional, sino la profusión de mensajes informales (no institucionales), personales, “persona-persona”, por parte de los vendedores u otras personas con responsabilidades en clientes.
 - A modo de “lluvia fina” la empresa y las personas de la empresa utilizan todas las herramientas a su alcance para impactar al cliente con la frecuencia que, en función de cada negocio, se determine como interesante.
 - La comunicación será “frecuente” y no exclusivamente comercial, sino que se buscarán contactos en los que se tratará de aportar valor de algún modo, pero no intentando vender en cada ocasión.

Ahora bien, para que el modelo CIF resulte realmente eficaz y altamente productivo, el mismo debe sustentarse en un **programa formal de contactos y comunicaciones con los clientes**:

□ Así como se planifica y programa, por ejemplo, la publicidad masiva, de la misma forma debe planificarse y programarse el plan de contactos informales con la clientela. Es decir, es necesario responder a preguntas basadas en:

- ¿Qué se comunicará?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cómo lo hará?
- ¿Con qué mensaje?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Por qué?
- ¿Con qué objetivo?
- ¿Con qué medios?
- ¿Con qué secuencia y frecuencia?
- Etcétera.

Los Clubes de Clientes

El Club de Clientes es, quizá, la forma más completa de realizar un marketing de vinculación: se establecen estrechas relaciones entre la empresa y el cliente (y entre los clientes entre sí) y un diálogo natural y casi permanente. Debido a que los Clubes de Clientes son programas a nivel de toda la organización, que escapan al área de decisión de las áreas o unidades de negocios individuales, no ampliaremos nuestras explicaciones al respecto.

Servicio Técnico Comercial

Los estudios han demostrado que el Servicio Técnico Comercial es “tremendamente fidelizador”. Una empresa de sistemas (no aparatos) de aire acondicionado elabora un documento por el que a los “mejores clientes” les premia su fidelidad respondiendo a cuantas consultas técnicas, demostraciones o cuestiones generales (sobre el aire acondicionado) quieran plantear: además de la imagen de solvencia técnica y reconocimiento de la lealtad del cliente, se consigue “penetrar en los procesos” del cliente y, de ese modo, poder ofrecer mejores ventas complementarias.

Charlas técnicas, asesoramiento telefónico, vía Internet o e-mail, etcétera, son actividades que pueden hacer las áreas o unidades de negocios para fidelizar a los clientes.

Información técnica

Las mutuas de accidentes de trabajo han tenido (por ley) limitada su capacidad de realización de acciones de marketing promocional. A causa de ello se han centrado en estrategias de fidelización de los clientes con medios diversos. Uno de ellos es la emisión de documentación de interés profesional para los clientes.

El problema de estos “detalles” de servicio es que se suelen convertir en “factores higiénicos”. Es decir, dejan de motivar, en un determinado momento, al cliente, aunque su retirada o la reducción de los envíos puede generar insatisfacción.



Material de acompañamiento

Es evidente, pero necesario, reafirmar que en todo momento es conveniente acompañar cualquier contacto con el cliente con materiales que:

- Tengan que ver con las expectativas del cliente.
- Reafirmen al cliente en la idea de que ha tomado la mejor decisión.
- No olvidemos que la forma en que se presta el servicio o se entrega el producto (prestación), es fundamental.
- El envío recibido, siempre, en buenas condiciones.
- El producto con la documentación correspondiente.
- La factura, clara y detallada.
- El folleto explicativo, en su caso.

Debemos aprovechar toda ocasión para dar al cliente las gracias por serlo. Incluso, como veremos ahora, el agradecimiento puede ser una herramienta específica de fidelización de los clientes.

Agradecimiento

El agradecimiento se puede “enviar” (si es postal):

- El día después del cierre de un contrato.
- Porque sí (por parte del Director de área o zona –Delegación–, a ser posible), o cualquier persona de cierto rango en la empresa.
- Y similares.

No se debe aprovechar el contacto de agradecimiento para ninguna otra cosa que para eso: dar las gracias; lo contrario genera mal efecto.

La formación

Aunque es un servicio por el que algunas empresas cobran (“emiten facturas”), debemos saber que la

formación técnica es un factor vinculador claro: se asume un papel de solvencia técnica, así como una imagen de servicio y poder experto.

Visitas a la empresa

Programas de “cortesía” en que, a ciertos clientes, se les muestran las instalaciones, mezclando lo lúdico (una cena con un mago, por ejemplo), con lo profesional (charlas técnicas), son ejemplos interesantes de marketing de fidelización en la industria y en el marketing de consumo.

Viajes, sistemas de puntos y concursos



Muy utilizados en algunos sectores de servicios, como las líneas aéreas. Aplican los mismos comentarios que hicimos respecto a los clubes, tanto en lo que respecta al nivel de decisión (oficinas centrales) como al apoyo que deben recibir de las diferentes áreas o unidades de negocios.

Servicio atento y excelente de posventa

M. Lele y Sheth destacan la importancia del servicio posventa como componente del éxito comercial de las empresas:

Las empresas ganadoras consideran el servicio posventa como una gran oportunidad para fortalecer sus relaciones con la clientela...

- Saben que la verdadera venta comienza después de la venta...
- Saben que el diseño correcto de un producto es aquel que toma en consideración las necesidades que impone el servicio posventa.
- Saben que es esencial un enfoque integral para maximizar los niveles de satisfacción del usuario con el servicio posventa y, finalmente, con el servicio comprado. Los distintos elementos del pro-



ducto y del servicio posventa deben complementarse unos a otros para poder lograr un buen resultado.

La empresa tiene que continuar la acción de venta facilitando el uso del servicio, después de vendido, por parte del cliente. En caso de servicios complejos es primordial el apoyo de la red de ventas, las unidades de servicio, o un número de teléfono donde realizar consultas. Después de la venta, la empresa continúa dando soporte al usuario para una correcta y fácil utilización de sus servicios.

El sistema del soporte de servicio es un elemento clave de diferenciación de la organización:

El vendedor es una parte integral e intangible del producto que vende. Él provee los ingredientes extra vitales que diferencian su servicio de todos los demás: conocimiento de aplicación, análisis de sistemas e integración, soporte de servicio y formación. Los conocimientos que posee un vendedor sobre sus

servicios y cómo responden a las necesidades concretas de los clientes puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso de una empresa.

Los servicios no terminan cuando se firma un contrato, sino que es a partir de ese momento cuando se empieza a reforzar la relación con el cliente. Debe ser un trabajo de equipo.

Es preciso desarrollar más momentos de contacto con el cliente para medir su satisfacción y estar atentos para desarrollar otros nuevos servicios. El cliente de un servicio puede ser potencial cliente de otros más.

“Desfidelizar” al cliente de la competencia

Mediante visitas, análisis y estudios.



Cuaderno de trabajo

Formato para la elaboración de los Planes de Acción Comercial

A continuación incluimos un modelo básico para la elaboración de un PAC. Como es lógico, este modelo es sólo eso: una guía que usted deberá adaptar a las necesidades propias y específicas de su empresa (es siempre peligroso limitarse simplemente a “adoptar” las cosas).

Usualmente, las empresas terminan elaborando su propio modelo de PAC que ha de aplicarse en las diferentes áreas o zonas.

El modelo propuesto, además, le muestra que un PAC no necesariamente debe ser un documento en extremo voluminoso. Recuerde que se trata, básicamente, de un instrumento de trabajo, una programación de las acciones a ejecutar; un documento de control.

Cuanto más sencillo, práctico y esquemático sea, más fácil será darle seguimiento.

Recuerde que en el PAC no es necesario que aparezcan todas las informaciones recopiladas: sólo sus conclusiones y resultados. Asimismo, no es necesario que se incluyan todos los detalles, razonamientos y secuencias que condujeron a seleccionar una u otra táctica o acción.

Basta con que se señale la acción...

Y que usted esté en condiciones de defender sus recomendaciones de acción recurriendo a todos los documentos, informes, análisis, investigaciones que desee, pero manteniéndolos fuera del PAC.

¡Muchos éxitos en la elaboración e implantación de sus PAC!



Formato para la elaboración de los Planes de Acción Comercial

(Empresa)

(Área o zona)

PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL

AÑO

Presentado por:

Equipo de trabajo:



Descripción de la situación actual

Situación externa

a) El entorno: análisis global

b) El sector: análisis a dos años vista

c) El mercado y la competencia



Descripción de la situación actual

Situación interna

a) Los productos/servicios

b) El personal comercial

c) Proyecciones, pronósticos y estimaciones

d) Participación alcanzada hoy: potencial



Descripción de la situación actual

Situación interna (sigue)

e) Rentabilidad sobre ventas

f) Micro-zonas en el área: rendimiento

g) Análisis de experiencias anteriores

h) La comunicación



Análisis FODA a nivel del área o zona

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas



Análisis FODA extendido

Fortalezas TIPO 1

Debilidades TIPO 1

Debilidades TIPO 2

Fortalezas TIPO 2



Establecimiento de objetivos

IMPORTANTE: Debe elaborarse una página como ésta para cada una de las áreas para las que se hayan fijado objetivos (participación de mercado, ventas, márgenes comerciales por persona, etcétera).

Área de objetivos:

Cuantitativos

Estratégicos

Cualitativos



Opciones tácticas

Productos/servicios distribuidos en función de la opción de la fórmula CARA que se seguirá para cada uno de ellos.

Convertir

Atraer

Retener

Aumentar



Planes de acción: Programas

IMPORTANTE: Debe elaborarse una página como ésta para cada uno de los OBJETIVOS que se incluyan en el PAC.

1. Objetivo que se pretende alcanzar

2. Breve descripción de la acción

3. Responsable de la ejecución

4. Forma de ejecución

5. Calendario de ejecución

Inicio:

Final:

Duración:

6. Medios que se utilizarán

7. Acciones alternativas a implantar en caso de que las seleccionadas no cumplan el cometido esperado



Necesidades y apoyos requeridos en el área o zona

Empty rectangular box for content.

Bibliografía

y fuentes de información complementarias

El Plan de Acción Comercial – Manual de Trabajo
Instituto de Marketing de Servicios

Alta fidelidad
Juan Carlos Alcaide Casado
ESIC

Blogs especializados

Instituto de Marketing de Servicios
www.marketingdeservicios.com

Instituto de Marketing de Pymes
www.marketingdepymes.com

Sergio Bernués Coré
www.sergiobernues.com

Juan Carlos Alcaide
www.jcalcaide.com



**Gobierno
de Navarra**

Polígono Mocholí. Plaza CEIN, 5
31110 NOAIN (NAVARRA)

Tel.: 848 42 60 00

Fax: 848 42 60 10

info@cein.com

<http://www.cein.com>



CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS
E INNOVACIÓN **navarra**