

Especial desde Cuba

La Auditoría de Marketing
como herramienta
de diagnóstico en la
orientación al cliente
3ra Parte

¿Cuánto cuesta ofrecer un buen servicio?

Revista P&M
Women To Watch
Colombia 2016

En la Pyme
Corrija la estrategia
con Psicomarketing

Emprendedores
Hacia dónde dirigir
los esfuerzos

Jóvenes
Cuidado con el
Empleo Juvenil



Mireya Bernal Mayorga
Editora

G. M. Wilson
Director

Producción:
www.estilogerencial.com

Cra 95 No. 47 A 60
Interior 238
Medellín - Antioquia -
Colombia

**Revista académica de
carácter científico para la
formación de la Alta
Gerencia. - Una publicación
mensual para el mundo
empresarial dirigida a
quienes se suscriban por
internet.**

*Las opiniones expresadas son
responsabilidad de sus
autores.*

Cuatro pilares del respeto

Cada día me horrorizo al ver las noticias en Venezuela, las personas aguantando hambre, las protestas, los muertos y los presos políticos. También sé que hay mucho de morbosidad por parte de los medios de comunicación que los transmiten. Y paso del horror a la risa con las elucubraciones de Nicolás Maduro, presidente de Venezuela, aunque las de Evo Morales, presidente de Bolivia, son todavía más risibles. Por supuesto, es una risa respetuosa a su posición de presidentes, aunque llenarán los anaqueles de las “metidas de pata” memorables.

Con todo y eso, hay cosas que no dan risa. Más allá de los discursos, en estos países, incluyendo a Nicaragua y a Brasil, se han violado los cuatro pilares que sustentan nuestro modo de vida: el inalienable *derecho a la vida* y lo que la sustenta; el *derecho a la libertad*, con todos sus tipos de libertad y autodeterminación; el *derecho a la propiedad privada* y el *derecho a la justicia*.

Como latinoamericano y como empresario no puedo más que condolerme con la situación de estos países, sobre todo, porque son esos mismos cuatro pilares los que rigen el pensamiento empresarial. Sin estos cuatro derechos, nosotros no podríamos ser emprendedores ni hacer empresa.

Es cierto que la violencia estatal, la corrupción, el hambre fiscal y el deseo de controlar las cosas sin una verdadera rigurosidad científica, son males transversales a todos los países de América Latina.

Es cierto que la inequidad es inconmensurable y también es cierto que, a pesar del discurso, nuestros gobiernos crean el escenario para la delincuencia y la informalidad. Pero lo que también es cierto que aunque nos cuesta una formidable lucha, los latinoamericanos somos sujetos libres que podemos construir nuestro futuro con nuestra inteligencia y nuestro esfuerzo. Hasta los delinquentes tienen espíritu empresarial.

No es imperialismo, ni siquiera es capitalismo ni empresarismo, es el simple respeto por nuestra condición como seres humanos pensantes. Esa capacidad de decidir y de luchar por nuestras propias vidas es lo que se les está arrebatando a los ciudadanos de estos países hermanos y por eso tenemos que protestar.

Las voces se deben levantar más alto. Aunque la invocación de la Carta Democrática por parte de la OEA, fue un buen esfuerzo, el intrínquilis diplomático impide que se digan las cosas como son.

Ya basta de esa falta de respeto.

G. M. Wilson
Director

PUBLICACIONES Semana

Estamos más cerca de ti..., PUBLICACIONES SEMANA, por ser suscriptor a la revista Estilo Gerencial o participante en los cursos y talleres de Escuela del Servicio, le ofrece ahorros de hasta el 28% para su suscripción impresa o digital a las revistas líderes en Colombia: Revista Semana, Dinero, Soho, Fucsia, Jet Set, Cocina, Arcadia y 4 patas. Llama a la línea 018000527362 o en Medellín al 3117755 Ext. 108 para más información.

SUSCRIPCIONES IMPRESAS		
TITULO	PERIODO	VALOR CLIENTES ESCUELA DEL SERVICIO
SEMANA	ANUAL	\$ 220.580
DINERO	ANUAL	\$ 115.600
JET SET	ANUAL	\$ 104.550
SOHO	ANUAL	\$ 98.600
FUCSIA	ANUAL	\$ 95.200
COCINA	ANUAL	\$ 87.550
ARCADIA	ANUAL	\$ 49.000
4 PATAS	ANUAL	\$ 38.000

NOTA: La suscripción impresa solo aplica dentro del territorio colombiano y red de cubrimiento de Publicaciones Semana

SUSCRIPCIONES DIGITALES			
TITULO	PERIODO	VALOR CLIENTES ESCUELA DEL SERVICIO	OBSERVACION
SEMANA	ANUAL	\$ 155.000	Solo Version Iphone y Ipad
DINERO	ANUAL	\$ 78.000	Solo Version Iphone y Ipad
JET SET	ANUAL	\$ 68.000	Versiones IOs y Android
SOHO	ANUAL	\$ 65.000	Versiones IOs y Android, con algunas restricciones en IOs por politicas apple
FUCSIA	ANUAL	\$ 62.000	Versiones IOs y Android
COCINA	ANUAL	\$ 56.000	Versiones IOs y Android
ARCADIA	ANUAL	\$ 28.000	Versiones IOs y Android

NOTA: Estamos pensando en ti, y desde ahora podrás obtener nuestra revista digital desde el país en que te encuentres. Suscríbete y disfruta su instalación en dos dispositivos móviles adicionales

El Video Marketing Digital y la Nueva Tendencia

Por: gestión@portafoliocultural.org

Próximamente se dará inicio al curso básico de Video Marketing Digital, sirva como excusa para explicar por qué es importante entender cómo los nuevos formatos integran esta tendencia publicitaria en las redes sociales.

La publicidad digital gana terreno a los canales tradicionales: Mark Zuckerberg tiene claro que la publicidad digital compite con la pauta de la publicidad tradicional. Los canales tradicionales penetran de manera masiva y general al público, sin embargo, la expansión del móvil y la segmentación del público son dos enormes ventajas para que las marcas y las [empresas incrementen sus inversiones en publicidad digital](#).

En Colombia por ejemplo: la relación entre el acceso a internet y la penetración de Facebook son directamente proporcionales. Según la revista Dinero, *Las empresas estrella de las redes sociales en Colombia*; las redes han transformado al consumidor “—mucho más empoderado y con espacios para interactuar—, pero también más segmentado y con intereses específicos.”

Lo que permite un “gran potencial en materia de comunicaciones y marketing para las marcas y en la posibilidad de desarrollar estrategias de 360 grados para llegar a todos los puntos de contacto con los consumidores y así **identificar las tareas complementarias que hoy están transformando los departamentos de mercadeo y migrando a otras áreas de las compañías.**” (20:9; 2015).

El [video marketing](#) ofrece una oportunidad sensible para las marcas.

Las redes sociales son ante todo medios visuales, por esta causa, el video y los gif animados son un contenido característico en las plataformas más poderosas. Las marcas cuentan con un promedio de 8 segundos para captar y seducir a los usuarios. Los contenidos convergentes por lo tanto son un arte fundamentado en el análisis exhaustivo de los intereses del público específico.

Según *La guía del Storytelling y branded* (documento que estudiaremos en el curso); “Las agencias de comunicación somos storytellers por definición ya que la esencia de nuestro trabajo es crear historias alrededor de una marca o producto que interesen a los medios de comunicación, a su audiencia final o a otros públicos.”

El Móvil y la tendencia al minimalismo

En primer lugar, el [video marketing](#) muestra quienes, cómo y por qué participan de la marca. El móvil viaja con el usuario, está allí a cada instante, captando los momentos más significativos de los usuarios, es por esto que los anuncios de video vivirán su apogeo causando una fuerte puja de los costos por click.

Conclusión: Las TIC han roto el paradigma publicitario de los canales tradicionales. Ahora con menos recursos una pequeña empresa, un emprendedor, o un profesional pueden acceder a su público o a sus clientes potenciales de manera amena y efectiva. Todo esto con menos dinero.

El resultado de los contenidos convergentes en la web serán las conversiones efectivas (ventas y bases de datos) también, proyectar la marca personal o corporativa, sin dejar de lado el deber de mantener día a día estrategias que permitan un mejor posicionamiento SEO en los motores de búsqueda más importantes.

Estamos en inscripciones para el curso de Video Marketing Digital, enfocado en las tareas comunicativas de profesionales, pymes, instituciones educativas y culturales.

Precio de apertura: \$ 250.000. El curso dura 24 horas y es intensivo. Cupos limitados. Mayores informes: 3014440292. E-mail: gestion@portafoliocultural.org.



Women To Watch Colombia 2016:

La revista P&M destacó a 9 mujeres líderes de la industria publicitaria, el mercadeo y los medios, por segundo año consecutivo

El 2 de junio se llevó a cabo el coctel en honor a las 9 mujeres seleccionadas por la Revista P&M como las profesionales destacadas de la industria publicitaria en 2016. Laurel Wentz, directora multicultural de Advertising Age, estuvo presente en el evento. El reconocimiento fue una iniciativa de la revista para promover el liderazgo femenino en la industria.

Por segundo año consecutivo, la revista P&M, en alianza con Advertising Age, realizó Women to Watch Colombia, un evento en homenaje a nueve mujeres colombianas destacadas por su significativo aporte al desarrollo de la industria de la publicidad, el mercadeo y los medios de comunicación del país.

Son ellas: María Fernanda Chinchilla, directora de mercadeo de Huawei Colombia; Magda Galindo, gerente ejecutiva de transaccionales de El Tiempo; Paula Gaviria, vicepresidente de activación de marcas de Pragma; Luz Adriana Naranjo, directora de transformación estratégica de Inexmoda; Carolina Polo, gerente de mercadeo de la Compañía Nacional de Chocolates; Nancy Sánchez, cofundadora y CEO de Milenium Group; Jimena Toledo, vicepresidente de estrategia y planeación de FCB Mayo; Diana Triana, directora creativa de J. Walter Thompson Colombia; Ana Lucía Vargas, gerente de mercadeo, comunicaciones y responsabilidad social de IBM Colombia. Adriana Naranjo es una de las homenajeadas destacadas de la región paisa, es negociadora internacional, especialista en geopolítica, amante de la transformación social e impulsada por la pasión al crecimiento empresarial. En 2015 alcanzó los primeros frutos del programa de competitividad en los eslabones de la cadena textil. Es experta en estrategia e innovación empresarial. Ha creado y posicionado marcas de pequeñas empresas de la industria textil y dentro de sus más grandes logros se encuentra la expansión de sus programas empresariales en Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca y Norte de Santander, entre otros departamentos del país. Su exitosa gestión ha

trascendido fronteras y logró llegar triunfante, con un aumento en los ingresos del área de 1.000% durante los últimos años en Ecuador, Brasil, Perú y México

Para Carlos Fernando Vega, director de la revista P&M, el programa Women to Watch es una iniciativa que pretende promover en Colombia el empoderamiento de la mujer, entendido como la posibilidad de que ellas accedan con mayor facilidad a los círculos de toma de decisión y afirma que “el ámbito laboral debe proporcionar estímulos para que la mujer tome el liderazgo de grandes o pequeñas compañías en una industria que cambia constantemente”.

AdAge, la revista estadounidense referente mundial sobre publicidad y mercadeo, otorga esta distinción desde 1997, con el fin de reconocer y honrar el trabajo que la mujer realiza en pro de la industria en aras de promover cada vez más espacios de crecimiento para ellas. Ya son más de 400 profesionales que en 15 ediciones del evento han sido seleccionadas en varios países alrededor del mundo. El evento contó con la presencia de las profesionales homenajeadas y sus familias, además de representantes y altos ejecutivos de los anunciantes, las agencias y los medios de comunicación.

Acerca de P&M

Ediciones P&M es un sello editorial de información especializada en publicidad, mercadeo, y comunicaciones. La revista P&M circula mensualmente desde hace más de 35 años y hoy cuenta además con productos como el Anuario de la Publicidad Colombiana, la Guía de Proveedores y Servicios Publicitarios y el portal www.revistapym.com. Según el estudio AgencyScope, P&M es el medio de consulta líder entre los profesionales de mercadeo y publicidad en Colombia.

Jessica Herman - Laura Chaves
Gj Comunicaciones

Ser

emocional

Psicología Activa



“Coraje”

Psicología del Valor

Desarrollamos una metodología que permite una intervención de los sujetos mediante un proceso de neutro programación neurolingüística y de inteligencia emocional que los llevará por diferentes momentos y los hará subir de nivel en su estructura mental, lo que mejorará sus relaciones con el mundo y sus posibilidades y recursos personales para mejorar su calidad de vida.

www.seremocional.com

Cuidado con el empleo juvenil

Acabé de participar de una reunión en la cual un grupo de empresarios se quejaban de que las universidades no estaban entregando el personal que ellos requerían. El mismo discurso de siempre. Durante algún tiempo pude haber estado de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, hoy día me parece que se trata de otra cosa.

Durante varios años, he sido docente de programas de formación técnica en mis áreas de experticia: comunicación, mercadeo, publicidad, relaciones públicas, servicio al cliente y ventas. Áreas que si bien son disciplinas bastante diferentes, tienen como fundamento un punto en común que me apasiona y es el comportamiento del consumidor.

Con todo y eso, lo que me ha parecido más importante fue la cercanía con los estudiantes. Conocerlos, puedo decir, que ha sido de las mejores cosas que me han sucedido en la vida; y es por eso que no puedo estar en sintonía con esa afirmación de los empresarios.

Lo que me parece más doloroso, es partir de una realidad. La manera de competir de las empresas en Latinoamérica, a riesgo de generalizar, está basada sobre el costo de la mano de obra y no sobre la inteligencia de las personas.

Mano de obra que, por supuesto, los empresarios buscan que cada vez sea más barata.

Es cierto, que en cierta forma es necesario agradecer el esfuerzo que realizan los empresarios para generar empleo y debemos reconocer que es un esfuerzo grande. Sin embargo, ese esfuerzo no está en sintonía con el deber ser del desarrollo de la región.

En esta reunión, específicamente, se hizo énfasis en la cantidad de empleos que tenían disponibles el sector de la construcción y el de la manufactura. El directivo del gobierno que nos acompañó, ensalzó el hecho de que estos dos sectores son los mayores empleadores del país. Allí empecé a sentirme incómodo.

Cuando el sector de la construcción es el mayor empleador de un país, las cosas van mal. Nótese que no estoy refiriéndome al sector inmobiliario en general, sino al constructor en particular. Es un sector al cual se entra con una mínima experticia manual y no se requiere ni

siquiera del mínimo nivel académico. Quienes apenas saben leer y escribir, encuentran fácil empleo en este sector pues sólo se requiere de fuerza bruta.

Estaba en ese análisis cuando se empezó a hablar de la manufactura, en especial del sector de las confecciones.

Se me antojó que este sector confeccionista es el hermano gemelo del constructor, sólo que más dedicado a la población femenina.

Aunque sí se requiere de un conocimiento básico en el manejo de las máquinas, este conocimiento se adquiere rápido y lo único que busca es que estas mujeres sean ágiles de manos y puedan quedarse horas enteras sentadas frente a sus equipos. Lo que se me hace muy parecido a un contac center.

Pensé entonces en mis estudiantes. Jóvenes irreverentes, inquietos e inteligentes. No me imagino a ninguno de ellos aspirando a ser obrero de la construcción ni manejadora de máquina plana, ni atrapados en un contac center.

Y pensé algo más: qué muchacho en sus cinco sentidos querría dedicar su vida, por ejemplo, a coger café, a cortar caña o a cuidar flores.

No quiero que se me malinterprete, pues no estoy menospreciando ninguna labor. En realidad, estas pueden ser un poderoso punto de partida, pero no más.

Sólo pienso en la grandeza de nuestra juventud latinoamericana.

Todo esto, con el agravante de que todos son labores de salario mínimo o son labores informales. Lo que es grave considerando que un muchacho, que se hace en una esquina de un barrio a vigilar si viene la policía, puede estar ganando entre dos y cuatro salarios mínimos. Lo

mismo que hoy están ofreciéndole a un profesional que ha estado cinco años en una Universidad.

Esto sumado a que, a pesar de la corta expectativa de vida, el joven de la esquina puede entregar su tiempo a la diversión. Esta es una combinación que hará que sea muy difícil derrotar a la delincuencia.

Usted dirá que no son los únicos empleos. Sin embargo después de darle una mirada a la oferta laboral en toda Latinoamérica, puede verse que las vacantes ofrecidas no son sólo de bajo nivel, sino que tienen un elemento aún peor: no brindan ninguna expectativa de desarrollo.

Por el otro lado están las universidades del nivel técnico o profesional. Si bien las de carácter técnico han realizado un mayor esfuerzo por adaptarse a estos bajos perfiles de la oferta laboral, las universidades del nivel profesional, de manera responsable, no pueden darse el lujo de estar por debajo de dos cosas: la primera es el nivel de la oferta académica mundial y la segunda, son los sueños de los jóvenes.

Es ahora cuando me doy cuenta de una verdad para la mayoría tan evidente y no tanto para los empresarios.

Somos nosotros los empresarios quienes estamos atrasados frente a la evolución del ser social y de las aspiraciones de este ser social.

Lo mismo puede decirse de la mayoría de los estamentos del gobierno, aunque hace algunos días tuve la oportunidad de estar en un espacio de intervención en innovación bastante interesante.

Este escenario de la pauperización de la oferta laboral, en la cual las empresas cada vez piden más pero pagan menos, contrasta con los sueños, aspiraciones y pasiones de la juventud, que si fuesen bien aprovechadas nuestra región desarrollaría todo su potencial.


Doy mucho valor, entonces, a aquellas organizaciones que más allá del discurso, pues todas dicen que su mayor activo es su gente, lo hacen realidad. No es posible, por ejemplo, pensar en que un joven se matricule en una empresa en la cual no haya desarrollo profesional o que no exista el plan de carrera que les permita evolucionar.

El ochenta por ciento de los cargos ofrecidos por las empresas, son de auxiliares, auxiliares técnicos, mensajeros y vendedores. Quisiera saber cuál joven soñó alguna vez que pasaría todos los años de su juventud detrás de un mostrador o entregando mensajería.

Más preocupado me quedé, cuando en una exposición de un personaje extranjero, nos hablaba de que en algunos países de Asia y en Estados Unidos, la programación de código y el desarrollo de software, se están enseñando desde la primaria, pues se considera que en un futuro cercano, esas serán unas competencias transversales de los ciudadanos del mundo.

Gracias a Dios, también he escuchado de unas muy pocas instituciones educativas en Latinoamérica que han incorporado la informática y la robótica en la educación secundaria, lo que evidentemente, no es suficiente. O despertamos o de verdad nuestra juventud sólo servirá para recoger café y cortar caña.

No son, entonces, las universidades las que se hayan quedado atrás, es el ecosistema empresarial.

De nuevo, todas las generalizaciones son odiosas, pues sí existe un buen número de empresas que han creído en el potencial del desarrollo humano y han sabido convertir esto en activos con buenos resultados financieros. Un camino que los demás debemos seguir. Es necesario que nuestras organizaciones les permitan a las personas evolucionar, no sólo como una posibilidad sino como una obligación, sólo así, llegaremos a ser de verdad competitivos. 



www.impregon.com

¿Hacia dónde dirigir los esfuerzos comerciales de la Pyme?

Una vez las compañías han diseñado su oferta de bienes y servicios, se enfrentan a una gran pregunta que generalmente se aborda sin poseer información previa. A quien vender estos productos? Muchas compañías intentan colocar su propuesta en manos de todo aquel que esté dispuesto a pagar sin hacer una valoración detallada de las alternativas que la compañía tiene a la hora de direccionar sus esfuerzos comerciales.

El mercado meta de una compañía está definido por ese grupo de clientes que son representados por una tipología específica de los mismos, a los que la PYME deberá preferentemente enfocar sus acciones y esfuerzos sin que esto signifique que de manera marginal, solo de esta manera, pueda eventualmente atender otros clientes.

Los planes de desarrollo de producto, acciones comerciales de relevancia y demás elementos que representen un esfuerzo corporativo; solo deberán llevarse a cabo en pro del mercado meta. Todos aquellos clientes que no pertenezcan a este perfil, serán atendidos siempre y cuando no representen mayor sacrificio para la organización. Aunque esta afirmación pueda parecer excluyente, lo cierto es que planificar las ventas bajo esta premisa, le permitirá a la compañía avanzar con la vista puesta en los clientes de interés y no dejará que se den distracciones al invertir recursos en clientes que no son los esperados.

LA PYME puede identificar el perfil de los clientes a los que llamará a hacer parte de su mercado meta si estos cumplen con al menos estas cuatro características fundamentales:

1. Que sean interesantes para la organización. Los elementos que definen que un cliente pueda ser interesante o valioso varían dependiendo de la visión de la empresa. Algunos empresarios pueden pensar que los clientes serán valiosos en la medida en la que generen muchos ingresos o que compren grandes cantidades de mercados o que al mismo tiempo representen un potencial impórtate de ventas a futuro.

Lo cierto es que estos elementos son relevantes pero no son definitivos. Lo único que define el valor de un cliente es el dinero que la organización gana por atenderlo. Si bien esto puede sonar crudo, no le quepa la menor duda que entender las cosas de esta manera, asegurará el éxito financiero de la PYME. El indicador financiero que le dará la justa medida de esto, es el flujo de caja. No es la rentabilidad generada por la relación comercial con el cliente pues de nada le servirá que esta relación ofrezca

grandes márgenes de rentabilidad si por ejemplo, su cliente no le paga a tiempo o le genera grandes cantidades de inventarios obsoletos

2. Que la PYME tenga la capacidad para atender a ese cliente. Es posible y perfectamente válido soñar con llegar a atender a clientes importantes pero al mismo tiempo hay que tender claro cuál es la capacidad real de atenderlos dado que a la hora de recibir una orden de trabajo, la frustración será grandísima al darse cuenta que no podrá llevarla a termino ya que no posee la capacidad para ello. No se trata de abandonar el sueño de llegar a estos grandes clientes. Se debe trabajar por ellos y más aún, trabajar por lograr la capacidad de servirlos, pero no es razonables considerarlos dentro de mercado meta hasta cuando se tenga la capacidad de recibir sus órdenes de trabajo y cumplirlas.

3. Que se tenga la capacidad logística de llegar a ellos. Hay que ponderar la posibilidad de atención de los clientes. Puntos como el idioma de contacto, la ubicación geográfica la segmentación social, la imagen, etc; pueden alejar a un cliente de nuestra mira de atención. Igual que en el punto anterior, hay que trabajar en aras de construir las condiciones que permitan que esos clientes hagan parte de nuestro portafolio. Entre tanto no son parte del mercado meta.

4. Si bien, no son pocas las compañías que ha encontrado el éxito más allá de lo razonable, un poco de cordura y mesura no le cae mal a la PYME. Dependiendo de su apetito de riesgo, La PYME tomará decisiones en medio de lo que pueda llamar razonables. Defina su valoración del riesgo e incluya o saque de la lista de clientes aquellos que queden por fuera de su perfil. No se trata entonces de salir al mercado a venderle a todo aquel que levante la mano. Se trata de enfocar esfuerzos e intenciones en función de una definición de los tipos de clientes obre los que estimamos trabajar. Esto le permitirá a la PYME tener foco en medio de un mar de aparentes oportunidades.

Rubén Baena Peña. PhD, MBA
<https://www.facebook.com/Runningbusinesses>

Sello de excelencia en el servicio



Las empresas que completen nuestro esquema de formación de 20 horas de entrenamiento en servicio al cliente, presenciales, virtuales o mixtas, recibirán nuestro sello declarativo de que en esa empresa se preocupan por atender bien a sus clientes.

Los clientes le amarán

Contenido:

- Habilidades avanzadas de servicio al cliente
- Comprensión avanzada de los clientes
- Calidez en el servicio
- Método N.E.T.O. en las ventas y el servicio
- Protocolos de atención al cliente
- Ejercicios y clínicas de aplicación

Inversión: Usd\$1669

- Grupo hasta de 30 personas.
- Este valor no incluye ningún tipo de retenciones.
- No incluye costos de desplazamiento a lugares fuera de las Áreas Metropolitanas de Medellín y el Oriente Cercano y Bogotá en Colombia.
- Para otras ciudades o países se agregan los costos de viaje.
- Régimen simplificado.

Con la personalidad del producto o servicio

Corrija el camino de la estrategia

El deber ser de una estrategia comercial, es iniciar, previo a cualquier otra acción, con un análisis de la estructura mental y de la arquitectura sensorial del mercado meta y a partir de allí, diseñar, desde la imagen corporativa, hasta los productos y servicios, de tal manera que correspondan a los problemas y deseos de los clientes, lo que garantiza un porcentaje importante del resultado de la gestión comercial. Sin embargo, lamentablemente, esta es la excepción a la regla. Los estrategas, directores y gerentes deben buscar la manera de comercializar productos y servicios que no han sido tan rigurosos en su conceptualización y encontrar una mecánica que ayude a hacer más fácil el cumplimiento de los presupuestos.

Me llama el gerente de ventas de esta compañía y contrató mis servicios de Creativo Comercial. Esta es una pequeña empresa, propiedad de un ingeniero de alimentos que desarrolló una gama de productos, a partir de su propia experticia. Si bien los productos son de buena calidad, el pensamiento del dueño de la empresa es que “son para todo el mundo”, que todas las personas necesitan comer y por eso, sus productos se le pueden vender a cualquiera.

De entrada, sabemos que éste es uno de los errores más grandes que cometen los gerentes. Ni siquiera el retail de multi-segmento es para “todo el mundo”.

Este gerente de ventas me mira y me pregunta: ¿y bueno? ¿qué se puede hacer cuando se llega a una compañía y ya las cosas están hechas? ¿Cuándo sabemos que el desarrollo de productos no estuvo respaldado por ningún análisis ni estudio y que son el resultado de la creatividad de su dueño?

En esta compañía, esta situación estaba generando una alta rotación de vendedores, pues el sentido común indica que cuando algo es para “todo el mundo”, en realidad no es para nadie y no se sabe a dónde ir.

Por supuesto, no es la primera vez que me he encontrado con situaciones como esta. Ya antes había atendido a una cadena de electrodomésticos, a una cadena de almacenes de ropa y a una cadena de restaurantes con el mismo problema.

En algunos casos, la respuesta es más fácil, pues se trata de un redimensionamiento de la marca. Todavía así, cuando se trata de productos o servicios, es un poco más complejo.

Propuse, entonces, que realizáramos un taller con todo el personal. No eran muchos, al tratarse de una pequeña empresa.

Esa mañana tuve la impresión de que sería un arduo trabajo pues este personal no se veía del mejor perfil. Claro, el grueso del personal eran operarios de salario mínimo. Me regañé a mí mismo, pues por política de vida, no menosprecio ni minimizo a nadie. Todas las personas tienen algún tipo de talento que las hacen valiosas. Todavía así, pensé que iba a ser un poco complejo brindar la fundamentación que se requería.

Tuve la suerte de que el dueño de la empresa estuvo dispuesto, inclusive a suspender las operaciones de toda la organización para realizar esta jornada. Lo que me inspiró una mayor responsabilidad pues además de pagarme mis horas, una empresa detenida tiene un mayor costo.

Como siempre, el ser humano nos depara sorpresas. Empecé por explicarles lo que llamo DISCO, que no es otra cosa que el conocido método de selección de personal denominado el DISC y con la variación que le hago, de aplicado a operaciones.

Sí debí esforzarme un poco al explicar la teoría de los arquetipos de Carl Gustav Jung, la cual sienta las bases de los múltiples desarrollos que se han dado en términos teóricos de gestión humana.

No es tan frecuente encontrar alguna teoría de selección que esté por fuera del pensamiento de Jung. Obviamente, tengo mis propios desarrollos, experimentos y aplicaciones que a lo largo de diez años me han llevado a un aprendizaje personal sobre el comportamiento del consumidor, con todos los posibles

errores pues soy un comercial, no soy psicólogo ni nada que se le parezca.

Cerca de cuatro horas me tomó explicar cómo el 95 por ciento de nuestros procesos mentales son sub o inconscientes y que el cinco por ciento restante, el consciente, es administrado por una visión de foco que trata de racionalizar el cien por ciento de nuestra realidad, la cual es el resultado de nuestras decisiones por acción o por omisión.

ser humano vive en ciclos de siete años, lo que le hace crecer, cambiar y formar diferentes criterios de elección.

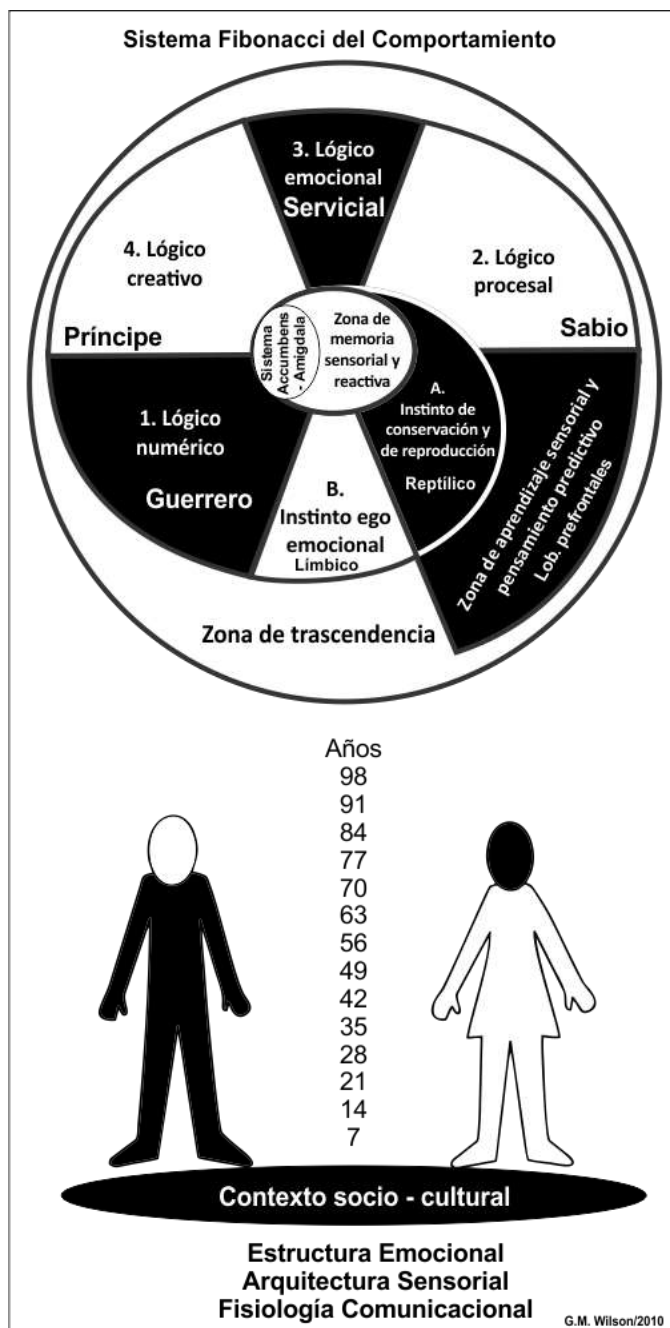
Lo complejo del asunto, es la mezcla de esas diferentes variables y cómo, después de cada mezcla, el resultado es una serie de perfiles, que si bien no son perfectos, nos ayudan a entender mejor al ser humano. Este análisis a este nivel no pretende reemplazar una investigación sobre comportamiento del consumidor y definitivamente demuestra la necesidad de tener el apoyo de los profesionales de la psicología en el diseño de las estrategias comerciales. Sin embargo, si no se cuentan con los recursos, una metodología de estas, permite un acercamiento que podemos denominar “aceptable” al conocimiento real del cliente.

Una vez verificamos que la transferencia de conocimiento de la teoría era la suficiente, iniciamos la segunda fase del ejercicio. Realizamos un juego. Dividimos al grupo en ocho subgrupos. A cuatro de estos, les entregamos cuatro productos de la compañía y a los otros cuatro les entregamos cuatro productos de la competencia. Uno por subgrupo.

El ejercicio consistió en establecer, si cada uno de esos productos (podría ser un servicio) fuese una persona, qué tipo de persona sería, qué tipo de características tendría, según los parámetros que les había entregado. Debían pensar en la demografía y en la psicografía. En la manera cómo ese personaje vivía, a dónde iba, qué tipo de productos consumía en su cotidianidad, entre otras tantas preguntas acerca de lo que cree, siente, piensa, dice y hace.

Antes de la puesta en común, me permití hacer alusión a lo que Martin Lindstrom nos trae en su libro “Comradicción” acerca de las neuronas espejo, las cuales le ayudan al ser humano a aprender a partir de la imitación.

Esas mismas neuronas espejo son las que condicionan a los sujetos a preferir aquello que se les parece y se parece a su estructura mental. Es decir, percibimos en un alto porcentaje aquello que es igual o parecido a nosotros mismos y en un menor porcentaje aquello que nos es diferente. Sobre todo porque es una condición natural tenerle miedo a lo diferente. Estas neuronas espejo, sumadas al proceso de exposición y atención selectivas que son fruto de nuestro aprendizaje de vida, crean un conjunto de barreras de percepción, barreras y bloqueos, que sólo deja pasar aquello que le sea relevante o conveniente.



Esta aplicación de los arquetipos, sumado a otras variables reconocibles de los clientes y sumado a diversas consideraciones lingüísticas acerca de cómo el

Las exposiciones me sorprendieron por lo acertadas y eso que yo llevo mucho tiempo asesorando compañías en esto. El análisis nos permitió encontrar varias respuestas.

La primera de ellas es que cuando una compañía realiza previamente un análisis de comportamiento del consumidor, es mucho más fácil comprender la personalidad del producto. Que muchos productos pueden ser muy confusos y que el diseño del empaquetamiento debe realizarlo un profesional que sepa mucho del tema. No lo puede hacer cualquiera.

Se encontró también que la empresa líder de la compañía tiene muy bien definido cuál es su segmento de mercado y que eso estaba bien expresado en los atributos, el diseño del envase y en la imagen del producto.

La segunda respuesta fue que esta compañía del taller, específicamente, no estaba realizando su gestión comercial en aquellos lugares donde este tipo de cliente desarrolla su vida, por lo que habían equivocado el territorio y el canal.


También se encontró que la identidad corporativa y sus acciones publicitarias no conectaban con ese tipo de cliente. Estaban botando el dinero y el esfuerzo. No significa que no vendieran. Sí lo hacían, pero no directamente al público relevante sino a los colaterales, que siempre serán menos por lo que las ventas, regularmente, conllevan mucho esfuerzo frente al resultado.

El dueño de la compañía se dio cuenta de la cantidad de dinero que estaba perdiendo tanto por acción directa del capital invertido, como por la acción indirecta de la cantidad de clientes potenciales que no le estaban comprando, pues él ni siquiera sabía si estos clientes potenciales conocían de la existencia de la empresa. Esta revelación le llevó a empezar a hablar de cambios en la estrategia.

Por lo reciente de la actividad, no se todavía si los cambios se hicieron y es muy pronto para pensar en resultados. Lo que sí sé es que la rotación de vendedores se redujo drásticamente, según me comentó el gerente de ventas.

Hablamos de que un taller como este, tiene el potencial de transformar las estrategias de las PYME en Latinoamérica. Sin embargo, en este caso específico, contamos con la suerte de que el dueño creyó y tuvo fe.

Finalmente, le expresé que mi esperanza es que mejorando a los gerentes y cuerpos directivos de las empresas en nuestra región, eso trascienda al mejoramiento de la calidad de vida de los latinoamericanos. Esa es mi misión.

Por eso, les comparto la experiencia de este taller que en esta ocasión fue sobre un producto del sector de alimentos, en realidad sirve para “todo el mundo”. No es cierto. Sirve para quienes comprenden que conectar con la mente de su cliente es más económico, beneficioso y de mejores resultados, que desperdiciar el dinero botándolo al aire. 



www.escueladegerentes.com

¿Cuánto cuesta ofrecer un buen servicio?

Uno de tantos debates en el sector empresarial radica en determinar la rentabilidad del servicio al cliente. En procesos de consultoría hemos detectado que muchos empresarios consideran como marginal el concepto de servicio. Es indudable que si no perciben un retorno inmediato de la inversión, a nuestros directivos les resulta difícil asumir costos relacionados con implementaciones en temas de servicio al cliente.

Lo que si saben en las organizaciones es determinar estadísticamente cuantos clientes pierden por determinado periodo de tiempo e incluso cuánto dinero dejan de recibir por negocios que se dejan de establecer con ellos.

Saben, incluso, las razones que motivan a los clientes a retirarse y en algunos casos, han implementado protocolos incipientes para retenerlos. Y si vamos más allá, muchas compañías pueden decirnos cuántos y cuáles de sus clientes son los que más aportan a su rentabilidad.

Ciertamente hay formas de comprobar que cuando la calidad de servicio disminuye, inmediatamente repercute en las ventas. Y la gerencia lo sabe, por lo menos en teoría.

El gap que encontramos es grande: desde nuestros escritorios pensamos que ofrecemos un servicio idóneo a nuestros clientes, pero no lo concebimos como un escenario donde se establece una acción de ventas.

Es más, siempre hemos insistido que servir es solucionar “algo” en la vida de los clientes y por lo tanto representa la mejor manera de generar recompra. ¿Qué mejor forma de vender que implementar estrategias para mejorar permanentemente la calidad en el servicio y con ello garantizar una estabilidad en la relación comercial con nuestros nichos?

Ahora bien, hay varios escenarios que sirven para relacionar el servicio con la rentabilidad. En primera instancia hablaríamos del costo del servicio.

Es decir, cualquier implementación en servicio implica costos para la compañía y se debe incluir en el esquema general de presupuesto. Un segundo nivel nos lleva a determinar qué porcentaje de la rentabilidad de la

compañía lo aporta el sistema general de servicio que se ha implementado.

Finalmente, en un tercer escenario encontramos el análisis de los clientes más rentables o lo que tradicionalmente hemos denominado “cuentas clave”, los cuales, mediante un gerenciamiento adecuado son los que finalmente posibilitan el sostenimiento de las operaciones y el logro del margen en el portafolio general de la compañía.

El costo del servicio

En ejercicio de determinar los costos del servicio implica que las organizaciones identifiquen cuántos recursos se consumen al brindar un servicio.

Los expertos relacionan este concepto con las condiciones presentadas por los diferentes segmentos de clientes, dado que unos representan mayor rentabilidad que otros por razones que tienen que ver con sus condiciones demográficas y las conductas asumidas en sus rituales de compra y consumo.

Lo anterior es entendible cuando analizamos las especificaciones y demandas de cada segmento al momento de la prestación, en especial si consideramos que para muchos de ellos el servicio comporta plataformas tecnológicas que en la mayoría de los casos demandan altos costos.

Muchas compañías entonces son capaces de identificar los costos de cada etapa del ciclo de servicio proporcionado para cada uno de sus clientes.

Acá, lo importante es establecer una metodología para conocer la relación ingreso / costos por cada cliente. Se trata de construir una clasificación indicada para los consumidores y así ofrecer un nivel de servicio en

proporción directa a la rentabilidad que éstos brindan a la empresa. Por ello muchos expertos insisten en que el aumento en los niveles de ventas no implica necesariamente un escenario positivo si no se determina el costo beneficio de la prestación según las condiciones presentadas por cada segmento e incluso por cada cliente (bien sea individuo o cliente empresarial).

Los especialistas en finanzas saben que en el costo del servicio consideramos aspectos como las actividades administrativas, operativas y comerciales. Una mirada a la cadena de valor nos remite al análisis de las actividades primarias y secundarias.

En la primera categoría se involucran procesos como logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio posventa.

En las secundarias encontramos los procesos de soporte como compras, desarrollo de tecnología, gestión de recursos humanos e infraestructura general de la empresa.

Los anteriores elementos deberán analizarse con el rasero de su repercusión en el servicio ofrecido para cada segmento.

¿Por qué reiteramos sobre el criterio de segmentación en este análisis? Porque cada nicho exige una atención particular y en muchos casos especializada. Por ejemplo, aquellos para los cuales el servicio significa mayores frecuencias de visitas, mayor número de entrevistas presenciales con el front office, mayor número de contactos con personal de back office, más acceso a plataformas tecnológicas, la aplicación de pruebas técnicas, entre otros, es previsible que requieren y consumen más cantidad de recursos que la empresa tiene disponible para ellos.

Por lo tanto, se supone que si se implementan metodologías claras para cuantificar el servicio, el volumen de ventas debe ser proporcional a los niveles de inversión en el área. La meta es no caer en pérdidas que afecten el margen de la compañía.

Es decir, gran parte del éxito es ser asertivos en el montaje de la estructura de servicio: proveedores de plataformas, sistemas, infraestructura, personal, diseño, análisis, gestión y demás elementos de índole administrativo.

Un análisis sencillo del tema es considerar el costo del capital invertido en todas las operaciones inherentes al

servicio y su retorno en los márgenes que presenta el portafolio de bienes y servicios de la compañía. Esto justifica la mención anterior de elementos que conforman la cadena de valor de la empresa: mercadeo y ventas, logística interna y externa, servicio postventa, al igual que aquellas inversiones en inmuebles y equipos, e inventarios.

Por su parte, el costo de servicio se centra en la identificación de aquellos costos asociados a la cadena de suministro, buscando con ello evaluar la rentabilidad de un producto o servicio proporcionado a un cliente mediante la suma de todas las actividades que fueron necesarias desde su concepción, diseño, prestación, implementación, control, evaluación y postventa. Es decir, cada actividad influye a lo largo de la cadena de valor del servicio.

Un aporte interesante a este concepto lo hace el doctor Wilbert D. Hau, gerente de Gerente de CLI-México, donde describe el proceso de la determinación del costo de servicio por cliente mediante los siguientes criterios:

- La determinación de la contribución marginal: con la cual buscamos indicadores positivos. Surge de absorber el costo fijo y dejar un margen para la utilidad o ganancia.
- La identificación de los costos indirectos asociados al servicio: se trata de determinar aquellas actividades complementarias de apoyo al servicio, que no se perciben en la prestación pero si influyen en los costos generales del sistema.
- El descuento del costo de servicio a la contribución marginal para determinar la rentabilidad que aporta cada cliente atendido: podemos decir en este caso que la contribución marginal por cliente es el ingreso de las ventas menos los costos directos asociados al producto por determinado periodo de tiempo. Lo anterior comporta un análisis muy preciso y pormenorizado debido a que los costos indirectos asociados al servicio varían de acuerdo a las actividades necesarias y las condiciones particulares de cada empresa.

La generación de los inductores de costos de servicio mediante las acciones que el servicio necesite en su prestación: recursos humanos indirectos; materiales indirectos, otros costos indirectos como contratos de mantenimiento, pólizas, servicios públicos, disposición de residuos, entre otros.

El costo del servicio que resultaría de multiplicar los inductores generados con el número de actividades necesarias en el ciclo de servicio para cada cliente.

Este primer escenario de análisis es altamente útil si queremos establecer categorías de clientes clave para la compañía en función de su rentabilidad y eso no es criticable. Al contrario, es necesario porque nos obliga a ser más exhaustivos en el diseño de las soluciones específicas para cada segmento. Me atrevo a decir que todo el desarrollo actual de estrategias de canales directos e indirectos surge a partir de la identificación del costo del servicio incluso desde pequeños detalles que en primera instancia pareciera no relacionarse con el tema.

El aporte del servicio a la rentabilidad

El siguiente análisis tiene que ver con los múltiples y variados beneficios que le genera a una empresa la preocupación por la calidad de la atención y en general por su sistema general de servicio. Muchos de ellos presentan características cualitativas, pero detengámonos en aquellos que impactan directamente en la generación de ingresos para la compañía.

Por ejemplo, hay mayor lealtad de los consumidores. Y aunque la fidelidad de los clientes es un concepto cada vez más difícil de alcanzar, si aceptamos que hay nichos para los cuales el servicio es un elemento esencial en su permanencia con la empresa como su proveedor. Hablamos de segmentos que prefieren lo tradicional, tienen buen poder adquisitivo y son altamente sensibles a los diversos detalles inherentes a la prestación.

Otro criterio que predomina es el de la calidad en el servicio, lo cual posibilita establecer precios y tarifas de descreme frente a los competidores. Si bien es una apuesta arriesgada por su alta exigencia en la ejecución, si impacta directamente en las ventas y la rentabilidad.

La disminución en gastos relacionados con comunicaciones integradas de marketing (publicidad, promoción de ventas, merchandising) es otro factor que incluimos en este análisis. Esto se explica porque una buena calidad en el servicio genera un ambiente de voz a voz y un prestigio positivos de la empresa en su sector productivo, entre sus grupos de interés y en la opinión pública. Muchas empresas soportan su posicionamiento en las relaciones directas que tienen con sus clientes y no necesariamente en estrategias de comunicación masiva. Hemos visto casos de compañías que fallaron en su estrategia de mercadeo relacional y se vieron

obligadas a adoptar estrategias de comunicación masiva con todos los costos que ello genera.

Consideramos además la disminución en los casos de quejas, reclamos y peticiones por parte de los clientes. Esta situación impacta directamente en la rentabilidad porque habrá menores gastos en toda la gestión de los casos presentados por los clientes. Y hablamos no sólo de gastos administrativos sino en plataformas de soporte, software especializado y hardware para su operación.

Finalmente hablamos de una ventaja competitiva. Un factor clave de éxito representado en el servicio. Hay sectores donde este criterio es más evidente. En tecnología, por ejemplo, los usuarios (muchos de los cuales son conocedores del tema, se encuentran permanentemente informados y son objeto de un intenso bombardeo publicitario) se encuentran frente a una variedad de referencias, especificaciones y marcas. Muchas de ellas presentan diseños similares y prestaciones muy homogéneas. ¿Qué hace la diferencia? En este caso, el cumplimiento de garantías, la asesoría que acompaña a los productos, la venta consultiva, la facilidad de ayuda y en general el ambiente que se construye directamente en el canal.

Los clientes más rentables

No estamos descubriendo nada nuevo cuando afirmamos que si queremos rentabilidad para nuestro negocio, debemos acceder a clientes igualmente rentables. Y no sólo deben presentar capacidad de pago, deben ser aptos para establecer relaciones comerciales duraderas en el tiempo.

Para conocer su rentabilidad es necesario tener en cuenta algunas consideraciones y luego de un análisis pormenorizado, tomar la decisión de iniciar la relación comercial. Infortunadamente las fuerzas de ventas hoy en día omiten estos elementos porque la presión por las metas es demasiado alta y como consecuencia llegan a la compañía clientes no aconsejables que a largo plazo generan pérdidas e inconvenientes para la compañía.

Se debe analizar el margen bruto que el cliente otorga a la compañía. Es decir, se supone que cualquier negocio fruto del ejercicio comercial representa ganancia, pero es posible que durante toda la operación en la prestación del servicio o en la entrega de los bienes se presenten algunas situaciones que generen costos adicionales no contemplados inicialmente: factores de ubicación geográfica que elevan los costos logísticos de entrega; especificaciones técnicas en cuanto al

almacenamiento, bodegaje y traslado de los productos; tasas de cambio si se trata de clientes internacionales; exigencia de sellos de calidad medioambiental; capacidad de pago; capacidad o nivel de endeudamiento; requerimientos en materia de inducción y capacitación, entre otros.

También se tienen en cuenta los costos de las garantías ofrecidas, el mantenimiento o reparación si se trata de maquinaria o equipos, al igual que contratiempos que se puedan presentar como consecuencia de la ruta de entrega desde la salida de la planta hasta la entrega a las manos de los clientes. Lo que se estila es incorporar estos elementos dentro de las especificaciones por líneas de producto o servicio.

Si hablamos de compañías que hacen parte del sector servicios, es posible que nos encontremos con clientes empresariales que demandan más sesiones de trabajo que las acordadas inicialmente. Ese tipo de clientes dejan de ser rentables si tenemos en cuenta que cualquier sesión de trabajo implica unos costos intrínsecos no contemplados en el cronograma de trabajo previamente establecido.

La herramienta de análisis de costos ABC, una de las más conocidas del mercado, nos indica que los clientes ubicados en la escala superior representan más del 60 % de los ingresos para la compañía, pero son los más escasos y los que demandan mayores erogaciones en materia de acercamiento comercial, y en materia de implementación de estrategias de gerenciamiento y mantenimiento. Precisamente la relación comercial con este tipo de clientes implica costos adicionales porque

debemos aplicar herramientas para conocer su perfil; identificar sus necesidades, deseos y motivos que los llevan a requerir nuestras soluciones; construir un esquema de satisfactores al momento de la prestación del servicio; y desarrollar estrategias de transacción e intercambio comercial. Su nivel de importancia para la compañía radica en el conocimiento de elementos como su capacidad de producción, su estrategia de marketing, la composición de su recurso humano, su estructura administrativa, sus estados financieros y sus sistemas de apoyo.

Una categoría intermedia la conforman clientes que representan hasta el 30 % de los ingresos para la compañía, los cuales se suman a la categoría más inferior de clientes que no representan más del 10 % de ingresos. Estas dos suman el grueso de la cartera de una compañía. Con muchos de ellos se requiere una revisión constante, lo cual implica mayores costos comerciales representados en recursos humanos y técnicos. Un criterio ideal es analizar las posibilidades de negocio a medio y largo plazo que el cliente puede proporcionar y las ventajas que el cliente aporta en función de sus relaciones con otros posibles clientes potenciales que hacen parte de su mercado.

Sergio A. Hernández Chalarca

Consultor empresarial con sede en Bogotá

Especialista en marketing estratégico

Docente Fundación Universitaria del Área Andina

Docente Unipanamericana Fundación Universitaria

@SHConsultoria

escueladelservicio@gmail.com

¿Le gustaría manejar toda su empresa desde una Tablet?



Soluciones de clase mundial para la Pyme

www.sysconfig.com.co

La auditoría de marketing como herramienta de diagnóstico en la orientación al cliente. (3ra Parte)

La auditoría de marketing, como método de revisión en una organización, de su estrategia, sistemas, actividades y estructura data de los años '50. Su uso se extendió rápidamente recién en las décadas de los años '70 y los '80. Muchas empresas recurren a la auditoría de marketing como instrumento para revisar su gestión. Esta disciplina es clave en los permanentes esfuerzos de management destinados a mejorar desempeños y resultados comerciales.

El mundo actual plantea nuevos retos para las empresas en general. Este siglo viene cargado de grandes cambios que han hecho evolucionar las formas y estilos de vida; lo cual obliga a la identificación de nuevos comportamientos y hábitos de consumo, las nuevas tendencias de los mercados y por ende la definición de los distintos segmentos, con vistas a orientar el trabajo hacia ellos.

De esta forma se convierte la gestión de marketing en un requisito indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en el competitivo mundo de hoy. La auditoría de la gestión de marketing, es una herramienta estratégica que permite a la empresa de hoy diagnosticar estratégicamente cómo se está enfrentado al mundo competitivo actual. Sin embargo constituye una de las menos conocidas y aplicadas en los muchos países.

La Auditoría de Marketing no es más que una herramienta que permite analizar y evaluar los programas y acciones, así como la adecuación al entorno y a la situación del momento.

Esta herramienta permite examinar todas las áreas de la empresa, conocer las oportunidades y amenazas y, más importante aún, señala las áreas sobre las que se deben incidir para aumentar la rentabilidad de la organización.

Se debe lograr un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar por lo que, mediante la introducción de técnicas modernas de dirección, se busca elevar la eficiencia y la eficacia.

Para ello es fundamental la gestión efectiva del marketing, como proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y

distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones. Reconociendo que la dirección es un proceso de análisis, planificación, gestión y control.

La auditoría presupone que todos los elementos interactúan y deben examinarse en conjunto. Además, las evaluaciones alcanzan a toda función que afecte al cliente, por lo que permitirá ver claramente qué se necesita cambiar para orientarse al cliente.

La Auditoría de Marketing es una concepción de la cual toda la organización debe participar. Permite a la empresa darse cuenta hacia dónde debe enfocarse para una verdadera orientación al cliente.

Ubica en contexto, a la comunidad en la que se desenvuelve la empresa. Permite dirigir o conducir la empresa con una nueva ideología de orientación al cliente y adaptarse constantemente a la realidad.

La Auditoría de Marketing, sobre todas las cosas, permite crear las bases para lograr una inteligencia aplicada al desarrollo del mercado, de los productos, y a la interacción entre la organización y el entorno.

La más importante utilidad de la Auditoría, se inicia cuando al saber de dónde se parte, se puede empezar a crear, planificar y marcar objetivos. ¿Qué oportunidades se pueden identificar?, ¿Qué tanto se conoce a los clientes actuales y potenciales?, ¿Cuánto se ha analizado a la competencia?, ¿Cuál es la rivalidad en el sector?, ¿Cuáles son los patrones de reacción de los competidores?, ¿Qué estrategias de crecimiento internas y externas están desarrollando?, entre otros.

Si se quiere aprovechar al máximo todas las posibilidades para aumentar la rentabilidad, si se quiere descubrir las áreas de mejora de forma que se pueda ser mucho más competitivo, si se quiere orientar la organización al cliente bajo una estrategia bien formulada, se necesita de una Auditoría de Marketing para hacer una buena planificación estratégica.

La Auditoría de Marketing además, permite detectar puntos vulnerables en la Organización. Hacer un adecuado análisis tanto externo como interno de la empresa es lo que constituye el punto de partida a la Auditoría de Marketing. La obtención de información contrastada en esta fase es fundamental pues permite tener una idea clara de dónde está la empresa y con qué cuenta para poder aprovechar todas las oportunidades que se le presentan en el mercado y superar las debilidades de su propia estructura.

Hacer un análisis de las principales actividades y de las variables de marketing permitirá analizar cada variable para ver el grado de eficiencia que se alcanza. Debe hacerse un análisis en profundidad a la cartera de clientes, pues es fundamental para llevar a cabo una gestión inteligente del negocio.

Un análisis de la Planificación y Organización de Marketing de la empresa, permite desarrollar una política en la empresa dirigida a un plan de marketing con respecto al establecimiento de objetivos y, consecuentemente, la asignación de medios y recursos para la implementación de las soluciones oportunas.

El marketing es una forma de pensar y de organizar a la empresa. La tarea esencial consiste en no engañar al consumidor y en no poner en riesgo la imagen de la empresa, sino encaminar los esfuerzos a crear, mantener clientes rentables y satisfechos.

Varios autores comprenden distintos procedimientos para el desarrollo de la auditoría en las empresas, pero todos coinciden en varios elementos indispensables que se deben tener en cuenta para cualquier auditoría de gestión de marketing de la empresa:

- Carácter periódico.
- Independencia del auditor, no debe pertenecer a la entidad.
- Conocimiento por parte del auditor de lo auditado.
- Debe existir una Auditoría de marketing interno y marketing externo.

El diagnóstico que hace la Auditoría de Marketing, es la manera de contextualizar las características de la empresa. A través del diagnóstico empresarial se visualiza, detecta y explica la situación actual de la Empresa, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, fijando sus puntos de fortaleza y debilidades con repercusiones en las distintas áreas en la que estas influyan en ella y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal.

Ante las circunstancias que impone el mundo competitivo actual, la orientación de la empresa hacia el cliente, para satisfacer sus necesidades y expectativas, la gestión efectiva del marketing tiene un impacto considerable. Es una necesidad investigar el estado de la óptica de marketing en la organización.

Diagnosticar a la empresa permitirá conocer cuán favorable es la gestión de marketing que se lleva a cabo. Indicará cuánto hay que mejorar en este sentido, sobre todo en lo que respecta a la preparación de los directivos y demás trabajadores.

La Auditoría de Marketing permite evaluar cómo la empresa cubre las necesidades del cliente y cómo se orientan la definición y el flujo de bienes y servicios hacia su satisfacción, logrando simultáneamente la consecución de varios objetivos: los del cliente, los de la empresa y los de la sociedad en su conjunto.

Si se considera que se crea valor en los trabajadores. La Auditoría de Marketing considera a todo el personal, no importa su nivel, como eje fundamental de la organización, porque de cada trabajador depende la creatividad, la innovación y la mejor atención de los clientes.

Propone el desarrollo de inteligencia personal y organizacional con sinergia en la interrelación, como mejor manera de dar soluciones nuevas a una realidad en constante renovación.

Un enfoque estratégico dirigido a crear valor al cliente. Lograr una orientación al cliente juega un rol importante la Auditoría de Marketing, como ésta permite buscar el camino. Por un lado, se debe desarrollar un análisis del mercado para definir estrategias, por el otro, asumir la ejecución de los planes de acción concreta para poner en marcha la estrategia seleccionada.

Teniendo como meta los deseos y necesidades del cliente y el beneficio de la sociedad, se debe buscar el desarrollo de una estrategia que funcione como un sistema, es decir, como un conjunto de entidades interdependientes que conforman un todo unificado.

La Auditoría de Marketing permitirá comprobar si se ha hecho un adecuado análisis del mercado y de la competencia, un análisis más detallado de los productos, la calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa, la eficiencia de los procesos que desarrolla, (procesos de producción, de comercialización, financieros, etc.), la capacidad de satisfacer al cliente, la experiencia y el know-how adquirido, la flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del contexto, la capacidad de gestión de sus recursos humanos, la capacidad de innovación en los procesos internos, en el servicio al cliente y en las cualidades del producto, la capacidad de crecimiento.

Todo esto permitirá conducirnos por un desarrollo de la estrategia en la empresa y todas sus áreas y procesos: comercial, finanzas, producción, recursos humanos, administración.

La Auditoría de Marketing se encuentra dirigida a una de las funciones tendentes a evaluar o estudiar la calidad de las actividades de gestión de la organización, teniendo como objetivos diagnosticar y precisar si la empresa, bajo la óptica de la administración moderna o gestión, está cumpliendo con el logro de objetivos y metas previstos.

En otras palabras, implica eficiencia organizacional, rendimiento satisfactorio de los recursos de la empresa, dentro de un mercado competitivo. Examina a la empresa bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.

Consecuentemente con todo lo anterior, la auditoría de marketing analiza:

1. El entorno: Este elemento de la auditoría del marketing analiza el grado de consideración que se tiene en la empresa de las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, así como de los principales factores del microentorno: mercados, clientes, competencia, distribuidores, suministradores y otros grupos de interés. Identifica si existe una cultura dirigida a conocer quiénes son los clientes, lo que necesitan, los competidores y los proveedores actualmente, cuestiones sociales, políticas, tecnológicas y regulatorias.

Esto permite identificar las tendencias relevantes al mercado, evalúa el desempeño respecto a la competencia. Permite tomar una estrategia en función de la orientación deseada por la empresa.

Permite identificar cuán alineado están los elementos definidos que dan valor para el cliente considerando el entorno:

Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados. Los procesos están diseñados para desarrollar cultura dirigida a conocer a los clientes, aumentar su satisfacción y conocer el macroentorno. Se puede identificar si los procesos están bien dirigidos al objetivo fundamental, lograr una gestión dirigida al cliente.

Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio. Si se conoce realmente al cliente lo que quiere y necesita, el mercado, la competencia, entonces se logra una elevada disposición por la calidad de los servicios, los clientes estarán satisfechos con el nivel de servicio y la calidad de los productos que brinda la organización.

Cuando la organización está interesada y comprometida con su estrategia. Si se conocen los competidores, se pueden realizar actividades que estos no realizan; si se conoce el mercado, la estrategia se puede adaptar a ese mercado y a la satisfacción de ese mercado, esto permitirá una ventaja competitiva.

Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas. Permite identificar si la empresa conoce al mercado, si sabe cuáles son sus exigencias y cómo satisfacerlas.

Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna. La empresa debe conocer al cliente y lo que necesita, si le da respuesta a sus necesidades de manera oportuna.

Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al cliente. El análisis del entorno, ayudará a conocer si existe una cultura en la empresa dirigida a satisfacer al cliente, si la empresa conoce y se preocupa porque los trabajadores conozcan al cliente.

2. La Estrategia y objetivos. Se basa en revisar los objetivos, procesos y estrategias de marketing para evaluar cómo se han adaptado al entorno actual y al anteriormente previsto. Permitirá conocer cuán realistas y accesibles son, si son entendidos y comprendidos por los directivos. Permite conocer si la estrategia está

realmente orientada al cliente y que se debe hacer para eso, conocer cuan alineados están los procesos a esa estrategia.

Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados. Se podrá evaluar como los procesos están adaptados a la estrategia y si realmente están enfocados a satisfacer las necesidades del cliente.

Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio. Se podrá evaluar si los procesos, la estrategia está diseñada de tal manera que se encamine a lograr por los trabajadores una elevada vocación de servicio, encaminado a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

Cuando la organización está interesada y comprometida con su estrategia. Permitirá evaluar si la organización conoce la estrategia, si sus trabajadores están enfocados a esa estrategia, podrá evaluarse si los procesos y objetivos están dirigidos a que los trabajadores se comprometan con esa estrategia, procesos y objetivos.

Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas. Permite evaluar si los procesos y estrategia están dirigidos a conocer el mercado, están dirigidos a lograr cumplir con las expectativas de ese mercado.

Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna. Permite evaluar si la estructura está alineada con la estrategia de la empresa, si la estructura responde a las necesidades de los clientes, si hay una estructura adecuada que no obstaculice el objetivo fundamental de satisfacción del cliente.

Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al cliente. Evalúa si los procesos y la estrategia están dirigidos a crear una cultura en la empresa que cuide y proteja al cliente.

3. La Organización. Este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de marketing para crear y poner en práctica la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos deseados.

Se debe verificar que las tareas y responsabilidades estén claras y que el sistema a evaluar o premiar motive a un buen desempeño. Permitirá conocer si realmente la empresa está orientada al cliente, si las funciones de cada área las tienen orientadas al cliente.

Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados. Evalúa si la organización pone en práctica sus procesos, los controla y valora su desempeño. Si cada área conoce y está comprometida con los procesos.

Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio. Se podrá evaluar si los procesos, la estrategia está diseñada de tal manera que se encamine a lograr por los trabajadores una elevada vocación de servicio, encaminado a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, si la organización se preocupa y vela por incentivar esta vocación de los trabajadores.

Cuando la organización está interesada y comprometida con su estrategia. Permitirá evaluar si la organización conoce la estrategia, si sus trabajadores están enfocados a esa estrategia, podrá evaluarse si los procesos y objetivos están dirigidos a que los trabajadores se comprometan con esa estrategia, procesos y objetivos.

Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas. Permite evaluar si los procesos y estrategia están dirigido a conocer el mercado, están dirigidos a lograr cumplir con las expectativas de ese mercado, si la organización se enfoca a su mercado.

Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna. Permite evaluar si la estructura está alineada con la estrategia de la empresa, si la estructura responde a las necesidades de los clientes, si hay una estructura adecuada que no obstaculice el objetivo fundamental de satisfacción del cliente.

Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al cliente. Evalúa si los procesos y la estrategia están dirigidos a crear una cultura en la empresa que cuide y proteja al cliente.

4. Sistemas en marketing. Elemento de la auditoría de marketing que implica un examen de la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control en el área de marketing, así como del sistema de información y del desarrollo de nuevos productos.

Toda auditoría juzgará la eficiencia y eficacia de los sistemas: desarrollo de nuevos productos, investigaciones de mercado, evaluación del servicio al cliente, estimaciones de venta, generación de liderazgo en la materia, diseño y actualización de bases de datos sobre clientes, inteligencia.

Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados. Evalúa la calidad y el control del desarrollo de los procesos, si han sido eficaces en función de los objetivos de la organización.

Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio. Se podrá evaluar la calidad y la eficiencia de los servicios, si existe el desarrollo de nuevos servicios se propician con la calidad que exigen los clientes.

Cuando la organización está interesada y comprometida con su estrategia. Permitirá evaluar la eficacia de la estrategia en función de los objetivos deseados.

Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas. Permite evaluar la calidad del desarrollo de nuevos productos y servicios a partir de las investigaciones desarrolladas sobre el mercado.

Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna. Permite evaluar si la organización ha sido lo suficiente eficaz a partir de su estructura.

Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al cliente. Evalúa si la organización tienen una cultura dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes a partir de la calidad de sus servicios.

5. Auditoría de la mezcla de Marketing. Este elemento consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de marketing, que incluyen los productos, los precios, cómo se comporta la distribución, como es la fuerza de ventas, de publicidad, y la promoción.

Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados. Evalúa si las funciones de los procesos, que están dirigidos a la satisfacción del cliente, como se comportan en función de las exigencias del mercado, de la estrategia diseñada en la organización.

Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio. Se podrá evaluar cómo se comportan los programas que tiene la organización de seguimiento sobre la disposición de servicio, encaminado a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes,

Cuando la Organización está interesada y comprometida con su estrategia. Permitirá evaluar las funciones principales de la organización en consonancia con su estrategia.

Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas. Permite evaluar cómo se comporta la organización ante las exigencias del mercado, como la empresa enfrenta los distintos sucesos que producen cambios a considerar en el mercado, la competencia.

Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna. Permite evaluar si la empresa cuenta con un programa destinado a revisar el comportamiento de la organización con la estructura diseñada.

Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al cliente. Evalúa si la organización realmente cuenta con una cultura organizacional que permita dar cumplimiento a su estrategia.

5. Auditoría de los resultados de Marketing. Consiste en el examen de rentabilidad de diferentes componentes de marketing y en la efectividad de las finanzas. Permitirá evaluar cuán alineados están los procesos, la estructura, la cultura y los objetivos de la empresa hacia una estrategia de orientación al cliente.

Cuando no se alcancen los resultados planificados. Se deben llevar a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

Cuando los procesos en la empresa están bien diseñados. Evalúa si se conoce que los procesos de la empresa están diseñados en función de lo que se esperaba, en función de lograr un compromiso con la estrategia, de lograr una fidelidad de los clientes.

Cuando los trabajadores tienen elevada vocación de servicio. Evalúa si los resultados de los servicios, su calidad demuestran que los trabajadores han elevado su vocación de servicio, si la empresa ha logrado que los trabajadores velen por la calidad de los servicios. Se evalúa si hay una satisfacción real de los clientes con la calidad y la rapidez de los servicios y los productos.

Cuando la organización está interesada y comprometida con su estrategia. Evalúa ha obtenido resultados concretos y esperados en función del cumplimiento de su estrategia y objetivos.

Cuando la empresa tiene claro su mercado y sus expectativas. Evalúa si los resultados demuestran que la organización tiene claro su mercado, si está enfocada a ese mercado y sus expectativas, sus necesidades, sus gustos, si es flexible ante las oportunidades del mercado.

Cuando la estructura de la empresa asegura la atención a los clientes y darles respuesta oportuna. Evalúa si ayudó a alcanzar los objetivos, si ayudó a desarrollar la estrategia.

Cuando presenta una cultura organizacional que cuida al Cliente. Evalúa si hay una cultura en la organización con un enfoque de satisfacción de las necesidades del cliente, si realmente se cuida al cliente como se esperaba, si los resultados demuestran que el cliente se siente complacido.

Permite además, descubrir las carencias y detectar los problemas con los que la empresa puede encontrarse en el futuro; es decir, actúa de manera preventiva. La auditoría de marketing no debe realizarse únicamente en momentos en los que la empresa se encuentra en problemas. Dado este carácter preventivo, debe llevarse a cabo de manera periódica y regular, evitando de este modo que los cambios futuros nos sorprendan.

Es por esto que la realización de una auditoría de marketing aunque no consigue resolver todos los problemas, sí proporciona una sólida base informativa y de actuación. Evita que surjan problemas, porque prever es salvar a la empresa.

Si se quiere lograr una orientación clara hacia el cliente, será necesario conocer cuál es el nivel de conocimiento que tiene la empresa sobre las conductas y actitudes de los clientes.

6. La Auditoría a la organización y a la gestión empresarial. Pretende analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas de información con las que se dispone para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la prestación de servicios, los procesos y procedimientos, con el fin obtener el estado de situación actual.

Su objetivo esencial es diagnosticar la situación actual y el funcionamiento de la empresa y establecer, identificar las necesidades y problemas reales.

Las auditorías de marketing reconectan a la empresa con el producto o servicio, haciendo una revisión profunda a través de los planes de marketing, los proyectos, el presupuesto, etc. y, así, logrando un mejor entendimiento de las elecciones hechas. También, la auditoría hace un recordatorio de las metas iniciales para que la empresa se adapte y tenga éxito; ya que las metas pueden cambiar a lo largo del tiempo.

La auditoría de marketing permite evaluar qué se ha trabajado y qué no; se podrá obtener una perspectiva sobre qué se ha hecho, cómo se ha hecho y los resultados positivos o negativos obtenidos. Así mismo, revela ineficacias que no habían sido identificadas.

Por último, la auditoría de marketing impulsa una nueva estrategia y dirección; después de revisar y descubrir sus debilidades, se pueden proponer nuevas maneras de alcanzar las metas iniciales, llevando el producto o servicio a un nuevo nivel.

Un cuidadoso análisis del entorno, clientes, canales y competidores puede llevar a una reorientación más clara. La auditoría ayuda a definir prioridades.

Philip Kotler propone una guía que permite llegar a un análisis de las debilidades, donde se ha trabajado y donde se debe trabajar llevar y encaminar una nueva estrategia.

Mtr Carlos Alberto Sosa Manzanet

Calle San Francisco No 628 Alto entre 12 y 13

Lawton, 10 de Octubre. La Habana. Cuba.

Tel.: +537 690 60 40

Móvil: +535 276 93 32

Email: carlosasml@yahoo.es



www.ascodes.com

Disponibles en Amazon Kindle

