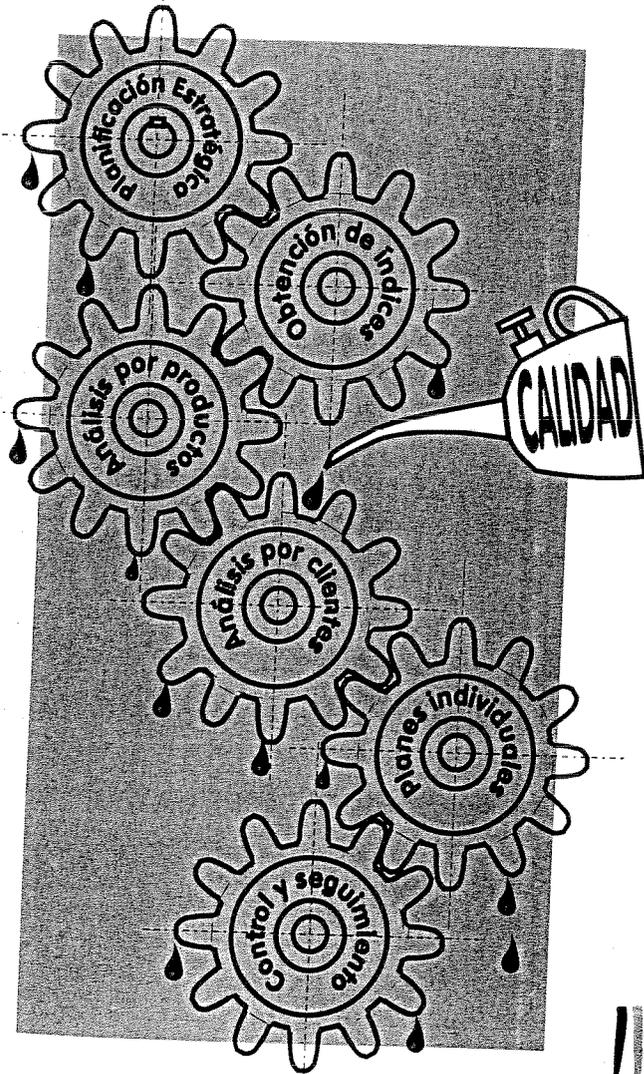


Planificación Armónica del Márketing en las Empresas Industriales

Luis Carlos González Revert

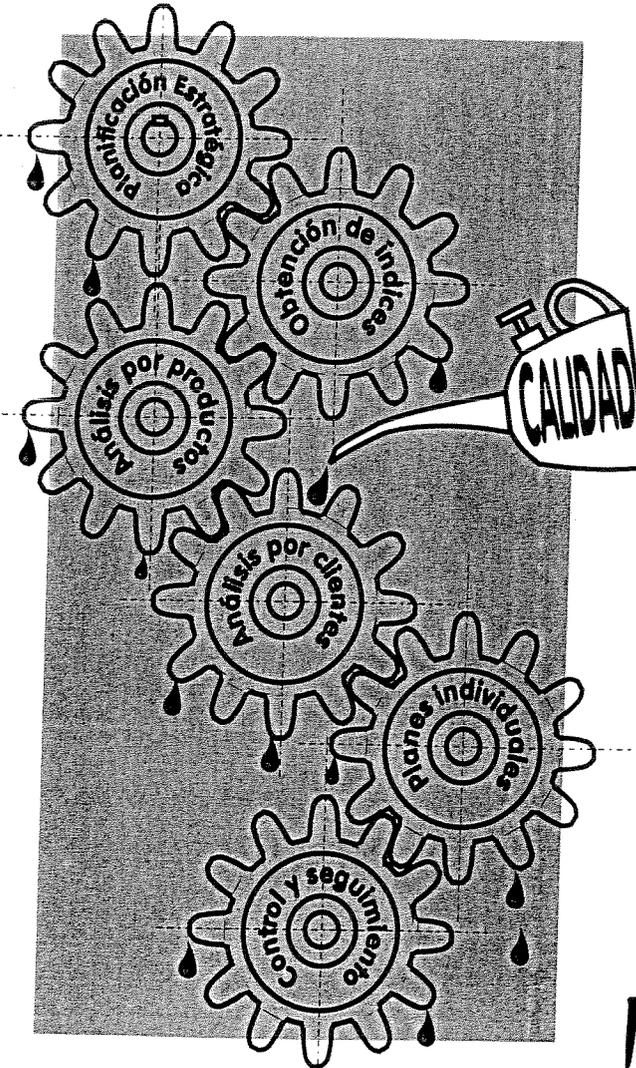


IFR

Instituto de Fomento Regional

Planificación Armónica del Márketing en las Empresas Industriales

Luis Carlos González Revert



IFR

Instituto de Fomento Regional

Índice

Capítulo 1. PRINCIPIOS BÁSICOS

1.1	Objetivos de este libro	9
1.2	I+D y fabricación... ¡los ingenieros a la calle!	14
1.3	Armonía en el proceso de análisis, planificación, acción, seguimiento	17
1.4	La planificación a medio plazo	19
1.5	Los índices, una necesidad	20
1.6	Índices globales y reparto zonal	21
1.7	Posibilidades del producto y la competencia	25
1.8	La distribución	32
1.9	El potencial de sus clientes	33
1.10	El ejemplo que vamos a seguir	36

Capítulo 2. ANÁLISIS POR PRODUCTOS

2.1	El ciclo de vida de los productos	43
2.2	El portafolio de productos	52
2.3	Determinación de los productos estratégicos. Sistemas	53
2.4	Análisis de explotación de productos y fijación de objetivos globales por producto	60
2.5	Los diferentes tipos de acciones de marketing orientadas al mercado industrial	63
2.6	Plan de marketing global	83
2.7	Análisis regional de explotación de productos	92
2.8	El plan de marketing para otros países en los que se actúe	107

Capítulo 3. ANÁLISIS POR GRUPOS DE CLIENTES

3.1	La política comercial	113
3.2	Los sistema de distribución	117
3.3	Los grupos-objetivo de clientes	131
3.4	Análisis regional de explotación de carteras y carencias en los grupos-objetivo	134
3.5	Fijación de objetivos regionales por productos y clientes	145
3.6	Objetivos personales. Planes individuales de gestión Formación	152
3.7	El lanzamiento de un nuevo producto	166
3.8.	Las tendencias del marketing para los próximos años	170
3.9	Los otros países en los que se trabaja	177

Capítulo 4 . ELABORACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO

4.1	Elaboración del plan de marketing	179
4.2	Coordinación general del sistema	182
4.3	Control presupuestario	186
4.4	Seguimiento de los planes individuales de gestión	188
4.5	Un proceso armónico. Conclusiones finales	192

Capítulo 1. PRINCIPIOS BÁSICOS**1.1. Objetivos de este libro**

A lo largo de los años que me he dedicado profesionalmente al marketing, en empresas de tamaño medio y dedicadas fundamentalmente a la comercialización de productos para uso industrial o semiindustrial he observado las siguientes situaciones:

a) Cuando la empresa tiene un componente de fabricación dominante sobre el de comercialización, por puro concepto de valor, se dedica lo mejor de los esfuerzos y la parte del león de las inversiones a mejorar los procesos de fabricación o montaje, mientras que los presupuestos dedicados al marketing son marginales. La tarea de las personas dedicadas a este menester no es tampoco de las más estimadas y reconocidas por la dirección.

b) Muy por el contrario, cuando se trata de una empresa en la que el componente comercial tiene un peso específico grande (especialmente en las empresas de distribución), las personas dedicadas a la venta, al contacto directo con el cliente, gozan de una gran estima y su tarea es normalmente sobrevalorada.

c) Tanto en las unas como en las otras la elaboración de presupuestos de ventas tiene un fuerte componente histórico y se basa más en las necesidades de cumplir la ecuación:

$$\text{Beneficio} = \text{Ventas} - (\text{Costos} + \text{Gastos}) \text{ cuando } (\text{Costos} + \text{Gastos}) = \% \text{ constante,}$$

que en una planificación armónica de su marketing y su actividad comercial.

Este porcentaje sobre las ventas, se considera prácticamente imposible de reducir y es el resultado de unas estructuras de personal muy rígidas y de

unos planes de inversión que de una forma normalmente intuitiva, se han decidido e incluso realizado previamente.

Los gastos fijos y variables se calculan en base a los del año anterior, incrementados en un %, que muchas veces se basa simplemente en la inflación nacional prevista.

Estos presupuestos, realizados en los más altos despachos de la empresa, son repartidos entre las distintas zonas geográficas en base a los históricos obtenidos en años anteriores, matizados por las opiniones de los directivos de la empresa sobre la situación de explotación de las diferentes regiones.

Las zonas con importantes crecimientos verán incrementados sus objetivos en un substancial porcentaje y las que van mal... también, ya que, como castigo, tendrán que recuperar el «tiempo perdido».

d) Los presupuestos son artificialmente hinchados ya que en la negociación con los delegados, representantes o vendedores, aquellos se verán mermados por las quejas y protestas de los mismos, que demostrarán con mil argumentos que las cifras que les proponen son realmente inalcanzables.

e) Los presupuestos hechos sobre estas bases, por mucho que se afirme rotundamente lo contrario, tienen siempre el carácter de declaración de buenas intenciones. Se conseguirán o no se conseguirán dependiendo la mayor parte de las veces de condicionantes externos, ajenos a la voluntad de la empresa y a los deseos de sus personas. La mayoría de los presupuestos, que yo he conocido, no se han cumplido normalmente por defecto, y de los pocos que lo han hecho —en algunos casos— con excesos de hasta el 20 o el 30%.

f) Las acciones publicitarias o promocionales no son concebidas como el resultado de un análisis estratégico global, ni con una planificación ni tan siquiera a medio plazo. Los anuncios, la participación en ferias de muestras, las acciones incentivadas, etc., suelen generarse sin ninguna sistemática; cuando una persona de la dirección tiene una buena idea, la competencia realiza una acción de marketing determinada o las cosas no van para el conjunto de las ventas o para un producto en concreto, todo lo bien que se desea.

g) El planteamiento de la distribución se deja normalmente a la decisión de delegados o representantes. Se eligen unos canales o unas empresas en base a su relación personal con los comerciales de la zona, su volumen o prestigio, o simplemente porque así lo hace el resto de las firmas de competencia.

h) La planificación de la gestión de ventas depende del planteamiento personal que el vendedor tenga de su función. Es él quien crea su propia escala de valores profesionales y, con la vista puesta más en las «cifras» que en la consecución de los objetivos del mix de productos del presupuesto, se lanza a visitar y mantener clientes, buscando denodadamente que el día 15 el presupuesto esté aproximadamente por el 50% del previsto para ese mes. El sabe íntimamente que «allí arriba» esto es lo que más importa, y que el resto de las acciones, que pudieran tener una repercusión a más largo plazo y que no ha «podido» hacer, le serán perdonadas.

i) El año contable para la dirección de la empresa, al igual que el mes para los vendedores, tiene un carácter absolutamente cerrado. Todo termina el 31 de diciembre y lo que se inicia el día 1 de enero es «otra cosa». Si el año ha sido bueno se celebra como un logro cerrado y si ha sido malo, se le entierra y ni siquiera se le reza el responso de la reflexión sobre las causas del mal resultado. Hay que olvidarlo y estrenar un año que va a ser completamente diferente.

Todos estos aspectos, y alguno más que veremos a lo largo del desarrollo de los temas, configuran una forma de hacer que, por lo que conozco, difiere fundamentalmente de los sistemas de planificación que otros sectores empresariales, más adelantados en estas técnicas, utilizan.

Pero es precisamente en este amplio sector de las empresas industriales medias en Europa y en este momento, en el que quiero hacer hincapié.

El hecho de que posiblemente en todo el mundo las empresas de este corte estén planificando su marketing de una forma similar, hace que nuestras empresas no estén encontrando desventajas y estén luchando entre sí y hacia fuera con las mismas armas.

Nuestros buenos empresarios tienen una gran intuición y sus técnicas van mejorando con gran celeridad, ya que la inquietud por mejorar su gestión empresarial les lleva a dedicar cada vez más dinero de su presupuesto a la formación propia y de sus directivos.

Las editoriales de libros con temas empresariales producen nuevos títulos con gran profusión y las teorías y técnicas de recursos humanos, la legislación fiscal, el marketing o la forma de hablar en las reuniones, están tan en boga que llegan a ser motivo de largas colecciones que se venden en los kioscos de periódicos junto con los cursos de ganchillo o las aventuras de Cousteau.

De forma global, toda esta inquietud por saber, está dando fruto en una mejora general de todos los aspectos de las empresas. No obstante bajo mi

punto de vista, esta mejora se está produciendo de una forma descoordinada.

Los directivos de producción están haciendo cursos de mejora de sistemas, CIM, JIT, y otro montón de siglas más que, con un inconfundible aroma japonés, definen teorías y prácticas para el entorno de la fabricación y el montaje.

Los de marketing conocen las ventajas del marketing directo, el telemarketing y del más reciente marketing de relaciones.

Los directivos comerciales aprenden a motivar a su equipo de ventas, a organizar su tiempo y a actuar con la máxima eficacia en la negociación de los grandes contratos. Sus equipos reciben cursos de gestión vendedora, basados en una de las mil y una técnicas psicológicas que se aplican para conseguir el deseado pedido del cliente.

Los directores y gestores financieros son los que funcionan más a su aire y tengo la impresión de que su profesión no ha variado mucho en los últimos años, ya que es la rama de la actividad empresarial en la que hay menos oferta de formación (si excluimos la avalancha de tratados y seminarios que se anuncian últimamente para conocer todas las vías de obtención de subvenciones, ayudas y créditos oficiales de la CEE, gobiernos e instituciones regionales).

Por último, pero no menos importante, está la formación que reciben los directores generales o gerentes de las empresas. En principio son las personas más remisas de toda la estructura a la formación y es que en realidad, las escuelas de negocios raramente programan cursos largos para los máximos directores. Se sobreentiende que cuando están en ese puesto es porque ya tienen un fondo de conocimientos suficiente, tienen poco tiempo y solamente precisan ir perfilando detalles, más como actualización de conceptos sectoriales que como reciclaje integral de sus conocimientos. Las conferencias en los clubes de negocios con políticos nacionales o extranjeros, los debates generales sobre macroeconomía y las grandes cuestiones de geopolítica económica son normalmente el alimento cultural de estos ejecutivos del más alto nivel.

Si hacemos un análisis de esta forma de recibir la formación, en compartimentos estancos y habitualmente por empresas o escuelas diferentes, con distinta metodología y, porqué no, incluso diferente concepción humanística de la empresa, será fácil llegar a la conclusión de que más que integrar formas de hacer y pensar en la empresa como un ente global, estamos provocando una disgregación ideológica que hace difícil que la plani-

ficación estratégica y táctica fluya de una forma armónica desde el análisis estratégico hasta el eslabón final, el control de la gestión.

Hay últimamente una actividad empresarial que tiene unas fuertes raíces integradoras: la implantación de sistemas de calidad. La calidad total (y todo lo que estas palabras llevan consigo) es un concepto absolutamente integrador ya que involucra a todos los componentes de la empresa en base a unas mismas teorías, actitudes y actuaciones. Las normas internacionales ISO 9.000, aunque con un carácter muchos más reglamentarista, mucho más burocrático, recogen también este espíritu de integración. Al margen de comprobar que toda una misma forma de hacer impregna las diferentes etapas del proceso, las normas hacen hincapié en que los «interfaces» entre las diferentes partes han de ser meticulosamente cuidados en su calidad. Han de ser continuidad, sin ruptura, de la calidad que fluye desde el principio y ha de acabar en su objetivo último: la máxima satisfacción del cliente.

Aunque todos estos aspectos también se dan en las empresas grandes y con más experiencia y recursos en gestión, en este libro quisiera colaborar en la consecución de una mayor eficacia para el sector de las empresas industriales de tamaño medio (por otra parte, uno de los núcleos empresariales más sanos y con mayor crecimiento en Europa), en su análisis, planificación y ejecución de actividades de marketing y sobre todo que este proceso, que debe fluir como un río, tenga una total «armonía» en su discurrir. Que los efectos tengan su causa y motivación en un punto anterior del proceso y que éste haya sido conscientemente planificado y ejecutado.

Los tiempos son duros, los más pesimistas opinan que, de una forma u otra, la crisis nos acompañará siempre. Es el momento de hacer recuento de nuestros efectivos, de nuestras energías y concentrarlos todos en la misma dirección y sentido. No podemos permitirnos el lujo de centrifugar ni un solo gramo del esfuerzo personal ni de los medios de nuestras organizaciones.

El proceso que va desde el análisis previo a la confección, aplicación y control del Plan de Marketing, recorre prácticamente todos los conceptos teóricos que sobre el marketing se han descrito. Por si ello fuera poco, al hablar del marketing, como habitualmente nos gusta decir a los profesionales del mismo, estamos hablando de una gran parte de todas las actividades de la empresa.

En el planteamiento de este libro no está el hacer largas disertaciones teóricas sobre todos los aspectos que nos van a surgir relacionados con el

marketing. Conozco enciclopedias de muchos tomos, muy gruesos, que no han conseguido recoger toda la ciencia y —también, como no— todo el folklore que sobre esta actividad existe.

Mi interés es detenerme en aquellos aspectos que más afectan al mercado de los productos industriales y, más concretamente, que sean de utilidad a aquellas empresas de tamaño medio, ya que las grandes no precisan, con toda seguridad, de mi ayuda.

Tampoco es mi interés dar recetas. Las recetas no sirven más que para las empresas específicas para las que se preparan. Los ejemplos que expongo —como tal han de entenderse— tienen la función de aclarar ideas, no son para ser seguidos al pie de la letra.

En alguno de los temas que voy a exponerle, no voy a limitarme al contenido estricto del mismo, y haré alguna incursión por aspectos periféricos, con la intención de enriquecerlo, de satisfacer las ganas que tengo de expresar algunas ideas al respecto o, simplemente, de romper la monotonía.

1.2. I+D y fabricación... ¡los ingenieros a la calle!

En los años 60 y 70 (hay incluso quien piensa que este estilo siguió hasta fin de los 80) los ingenieros de desarrollo, con unas informaciones difusas que les llegaban del mercado, en una continua tarea de mejora de las máquinas y productos que ya fabricaban, intentaban producir unos aparatos y equipos cada vez más cargados de tecnología y al precio más bajo.

Recuerdo una anécdota que viví hace seis o siete años en una de mis visitas anuales a la grandiosa Feria Industrial de Hannover.

Asistí al momento de regocijo de dos ingenieros de desarrollo de una empresa alemana, con la que mantengo relaciones, ante su último hijo; un control doméstico de calefacción.

Habían conseguido desbancar claramente a las firmas competidoras. El aparato de la competencia solo tenía cinco botones de mando y el suyo.. ¡quince!, el número de programas distintos prácticamente era infinito y se controlaban a lo largo del día en la vivienda tres niveles de temperatura.

Básicamente he recibido una formación técnica y a lo largo de varios años he ejercido el puesto de director técnico en dos empresas de productos eléctricos y mandos electrónicos para procesos industriales. Aparte de eso, pertenezco al Comité Español de Domótica (viviendas inteligentes)... y en mi casa se me considera un hombre «mañoso».

Les aseguro que no conseguí en aquel momento, entender completamente el manejo de esa maravilla de aparato que estaba destinado a ser programado por ¡amas de casa!

Hace pocos meses acompañé a mi mujer a comprar una lavadora automática ya que nuestra vieja alemana, con más de veinticinco años de duro trabajo, había exhalado su último suspiro y el técnico nos anunciaba una minuta de reparación que rozaba los límites de la moral.

Nos enteramos por el dependiente que hoy las lavadoras automáticas pueden tener una docena de programas, que combinados con siete u ocho variables, elevan a más de quinientas las posibilidades de lavado. Me maravilló la capacidad combinatoria del vendedor para llegar a las necesidades de lavado (tres en total) por las que preguntó mi mujer.

Aunque elegimos el modelo que más se ajustaba al duro trabajo diario al que iba a ser sometido, mi mujer no se quedó contenta porque todos los modelos presentaban un tambor con mucha menos capacidad que el viejo («señora, hace tiempo que todos vienen así») y algún otro pequeño detalle constructivo que iba a hacer más incómoda su tarea diaria.

Hay un hecho evidente que está sucediendo con los productos de consumo y es que el usuario cada vez exige con más decisión (exigencia que se traduce en compra) ser tratado como individuo y no como «grupo típico de consumo». Desea soluciones lo más personalizadas posible y compra pañales color de rosa (para niña) y del modelo «P» porque su niña da los primeros pasitos.

Nuestras empresas industriales son proveedoras, entre otras, de la industria del automóvil. Es a través de ésta y de las grandes empresas fabricantes de electrodomésticos u otras máquinas dirigidas al consumo, de donde les llegan los conocimientos sobre las exigencias de los nuevos mercados. Las células flexibles de fabricación nacen como una necesidad de cambios rápidos en las cadenas de fabricación y montaje para producir variantes personalizadas. Cada vez más modelos con más opciones.

Creo que ya no hay empresas en las que no se haya dicho, muchas veces, que hay que producir lo que el cliente demanda, que hay que conocer las necesidades del cliente para satisfacerlas.

Este deseo se ha manifestado en más de una reunión entre las personas que tienen la responsabilidad del mercado, de los clientes, y el grupo directivo de desarrollo y fabricación. Una vez que todo el mundo ha quedado convencido de que éste es el camino a seguir, se han concebido unos impresos en los que las personas del departamento comercial han de transmitir

sus deseos (los de sus clientes) a los encargados de desarrollarlos y fabricarlos. No se si alguno de ustedes se ha tenido que enfrentar a uno de estos impresos, pero si es así, habrá observado que son tan crípticos y farragosos que su única misión consiste en disuadir a los posibles usuarios de que propongan nada que perturbe el sagrado discurrir de la propia generación interna de producto.

Conociendo la mentalidad de las personas que dedican su vida al menester de visitar a los clientes, gratificante y agresivo a la vez en grandes dosis, es el mejor sistema para que el flujo de los deseos del cliente jamás llegue a las personas que son los responsables de satisfacerlos.

Por eso el único camino es el de ... echar a los ingenieros a la calle, a visitar a los clientes. Con ello se consigue un doble efecto benéfico: que los ingenieros conozcan realmente y de primera mano, con todas sus premuras y con todos sus prejuicio, lo que los clientes desean, y que las personas del departamento comercial conciban una nueva ilusión en que sus deseos (los de sus clientes) van a atenderse, con la consiguiente ventaja competitiva que para ellos intuyen si esos deseos son cubiertos.

Algunas empresas han dado este paso pero los ingenieros de fabricación con su alergia habitual a los viajes y desplazamientos, antes de repetir una segunda visita al cliente para finalizar los detalles del desarrollo, han preferido mandar, ¡como no!, un cuestionario con las características anteriormente señaladas, que normalmente ha abortado un proceso magníficamente empezado.

Este paso debe darse, y debe darse con todas las consecuencias. Si se piensa que es verdad que el mercado actual se mueve por los deseos de los clientes, es responsabilidad de la dirección el mentalizar y programar la dedicación del personal de desarrollo y fabricación para que mantengan un permanente contacto con el mercado. Lo otro (las encuestas, los cuestionarios) es un gasto superfluo e inútil, para tranquilizar alguna conciencia, y seguir haciendo las cosas igual que antes.

Solamente quiero añadir en este punto un consejo: cuando los ingenieros vayan a visitar a los clientes para conocer sus necesidades, que no centren sus esfuerzos en mejorar el rendimiento de la propia máquina o de imitar las ventajas que aporta la de la competencia. Que hablen con los usuarios sobre su trabajo, sus problemas, sus inconvenientes. Que profundicen en el proceso y analicen las funciones que se realizan en el entorno de la máquina. En resumen, que piensen en el cliente, en mejorar y rentabilizar sus

procesos. Esa es la única vía para poder ofrecer un mayor y más especializado servicio. Para seguir en el mercado.

Esta tarea que se iniciará en plena comunión entre los ingenieros de fábrica y las personas del departamento comercial debe continuar de forma ininterrumpida ya que cada día surgen nuevas necesidades que es necesario cubrir. La retroalimentación que suministra un vendedor satisfecho de los efectos positivos de la misma sobre su volumen de ventas, es más valiosa que cualquier costoso estudio de mercado.

1.3. Armonía en el proceso de análisis, planificación, acción y seguimiento

A partir de este apartado vamos a considerar que los programas de fabricación ya están decididos y que la empresa presenta un portafolio variado de productos como consecuencia de su vida y experiencia anterior.

El proceso, en forma esquemática, que toda empresa sigue en esta circunstancia es la siguiente:

- a) Pensar en que cantidad de sus productos pueden vender y a quién.
 - b) Que medios de todo tipo (embalajes, catálogos, publicidad, acciones, personal, formación, etc) deben proveer para vender los productos.
 - c) Movilizar a sus personas y visitar a los posibles distribuidores y clientes para venderles los productos.
 - d) Determinar que sistemas de control de gestión y estadísticas se van a establecer para comprobar que los objetivos marcados se van cumpliendo.
- Y esto es lo que hacen prácticamente todas las empresas del mundo, sean del tipo que sean.
- Las firmas industriales tienen una serie de características, no obstante, que hay que considerar a la hora de analizar este proceso.
- a) No se trata habitualmente de un solo producto sino que la mayoría tiene un número determinado de productos e incluso de familias de productos.
 - b) Esta amplitud de gama obliga a dirigirse a un abanico amplio de sectores de clientes e incluso de canales de distribución.
 - c) Como consecuencia del punto anterior, la situación geográfica de sus mercados suele ser dispersa, teniendo que trabajar en diferentes regiones (provincias, autonomías, áreas económicas, países) con peculiaridades propias y demandas y competencias dispares.

d) Sus estructuras comerciales suelen ser ligeras, acostumbradas a un bajo nivel de control y basadas en una relación estrecha y duradera con distribuidores y clientes.

e) Tienen una estructura de técnicos especialistas en productos o familias de productos (jefes de producto) con unas atribuciones difusas y que habitualmente no tienen buenas relaciones con los comerciales, precisamente por esta indefinición de sus responsabilidades y autoridad.

f) Marketing y comercial son dos departamentos de perfiles y actividades concretas, o bien se tiene una sola dirección de marketing y ventas con toda la responsabilidad de la puesta del producto en el mercado. Esta última decisión no se debe, la mayor parte de la veces, a la dimensión de la empresa, sino a las ideas que sobre estos aspectos tiene la dirección, cuyo corazón e inversiones en personas y medios están mucho más cerca de la fabricación que de la venta de los productos.

g) La informática de la empresa emplea los más potentes medios y programas en diseño y fabricación, y lo imprescindible en aspectos de marketing. Omite las funciones administrativas y contables que normalmente están bien servidas.

Con estos condicionantes, el proceso anterior habitualmente se desarrolla en la forma siguiente:

a) Los presupuestos de ventas, tanto en lo relativo a los productos como a los canales de distribución y los clientes, los hacen el director comercial y/o el director gerente en base a los datos de los que dispone el primero y a las necesidades del segundo de cuadrar los grandes números de la empresa.

Los nuevos presupuestos consisten en unos incrementos porcentuales sobre las cifras históricas, matizados por los conocimientos que el director comercial tiene sobre el futuro inmediato, en lo relativo a las perspectivas de compra de sus más importantes clientes y, tal vez, la opinión que el o los jefes de producto tienen sobre la posible evolución de sus programas de materiales.

b) Como ya decía antes, esas cifras —ligeramente hinchadas— son discutidas (¿negociadas?) con los responsables de las diferentes áreas de ventas.

En el caso de que estas personas sean empleadas de la empresa, el presupuesto final puede quedar desglosado por líneas o familias de productos.

En el caso de tratarse de representantes libres, normalmente se negocian cifras globales y se confía en las acciones de marketing para desviar o forzar el consumo hacia los productos preferenciales para la empresa.

c) El delegado, representante o vendedor intentará, en el mejor de los casos, repartir estos presupuestos entre sus clientes en base al conocimiento de sus cifras históricas, situación actual y posibilidades futuras.

d) La planificación de las visitas o gestiones las harán los vendedores, en la mayor parte de los casos, en función de las llamadas diarias de los clientes, de los requerimientos de los distribuidores, de las «pistas» que se les envíen de la oficina central (visitantes de ferias de muestras, respuestas a noticias, artículos técnicos o anuncios publicados, etc), y de las directrices compulsivas (¡hay que visitar las carpinterías mecánicas!) que de vez en cuando surgen de ideas puntuales de los directivos de la empresa.

e) Los controles de las gestiones se reducen a las estadísticas de ventas mensuales, que pueden reflejar cifras por zonas/familias de producto e incluso cifras por vendedor, y a los informes de las visitas que los vendedores hacen (normalmente de forma rutinaria) y que nadie lee de forma sistemática y con un mínimo efecto de retroalimentación. Solamente en casos de conflicto, se analiza la cantidad y honestidad de los mismos. También se utilizan para conocer si la media de visitas por día es de cuatro o de seis.

De la sencilla observación de este proceso se deduce que en todo él no tenemos ningún nexo de coordinación, de armonía, entre planificación, elaboración de presupuestos, gestión y control. Cada parte va absolutamente a su aire y en cada una de ellas se aplican diferentes criterios y escalas de valor. Personalmente no observo en todo el proceso más que un factor común a todas sus partes: la improvisación.

1.4. La planificación a medio plazo

Indicaba en el punto «i» del apartado 1.1 que una de las costumbres que sigue el tipo de empresas que nos ocupa es el de realizar las planificaciones, fijar objetivos y sacar conclusiones, en el período natural del ejercicio anual, exclusivamente.

La turbulencia de los mercados en los últimos tiempos, no aconseja una planificación estratégica ni táctica a muy largo plazo, ya que la historia reciente nos enseña que los condicionantes sociales, políticos —y como consecuencia, los económicos— pueden sufrir profundas transformaciones en breves períodos de tiempo.

El posicionamiento estratégico puede pasar del éxito al fracaso ante uno de estos cambios cada vez más violentos y cada vez más frecuentes.

No obstante, el fijar artificialmente un período de 12 meses para la consecución de TODOS los objetivos que se planifican, supone una forma de alargar artificialmente el plazo de consecución de alguno de ellos y de trocear de forma antinatural los que exijan más de 12 meses para su consecución.

Es evidente que los balances de resultados hay que presentarlos cada año, pero ceñir a este mismo período la duración de los ciclos de los objetivos de explotación de mercados y productos, no es positivo en absoluto. Es mucho mejor fijar los objetivos con el tiempo de duración preciso para su consecución, y realizar controles en tiempos más cortos (por ejemplo cada mes) de las consecuciones parciales de los mismos.

Bajo mi punto de vista, y teniendo en cuenta las condiciones de turbulencia indicadas anteriormente, un ciclo entre dos y tres años puede ser el idóneo para planificar los objetivos tácticos de más larga duración.

Esto no es óbice para que fijemos objetivos para un plazo de consecución de 3, 6, 10 o 14 meses.

El ambiente general de cierre de todas las empresas el 31 de diciembre (cada vez hay más compañías que cierran sus ejercicios en otras fechas), no favorece este tipo de planificación pero, bajo mi punto de vista, este sistema que les he expuesto es el sistema más racional de planificación, el más natural.

1.5. Los índices, una necesidad

En este libro quiero, por encima de todo, dar una visión lo más real y práctica posible de los procesos de planificación y de las tareas y controles que armónicamente se desprenden de ellos, de forma que, me alejaré en todo lo posible, de planteamientos teóricos y utópicos.

No obstante, a veces se confunde lo práctico con la ausencia de método y precisamente el no caer en ese error es uno de los motivos principales de este estudio.

Todo empresario que fabrica o distribuye un producto tiene que conocer con la mayor aproximación posible:

- a) Cuál es el volumen total del mercado de su producto.
- b) Cuál es el reparto de este volumen total por cada una de las zonas geográficas en las que tiene dividido su mercado.
- c) Cuál es el porcentaje de crecimiento anual de este mercado.

- d) Cuál es su participación global y cuál la de sus competidores.
- e) Cuál es la situación de sus productos (características, precio, distribución y comunicación) con respecto a sus competidores.

También necesita conocer:

- f) Cuáles son los diferentes canales por los que puede distribuir sus productos.
- g) Cómo se reparten el total del mercado los diferentes canales de distribución.

Aunque hay otros datos que también van a ser necesarios en la planificación:

- h) Qué le compran sus actuales clientes.
- i) Qué potencial de compra total de sus productos tienen estos clientes.
- j) Qué otros clientes existen, que no le compran.

Y todo esto de cada una de sus líneas de producto.

Si mi lector es centroeuropeo, habrá pasado sobre estos últimos puntos no sin cierta preocupación, pues hay alguno de estos datos que no le son suministrados, todavía o con la suficiente precisión, por sus asociaciones profesionales o por los propios gobiernos nacionales o regionales.

Si su negocio está en el sur (y en esta zona el caso que mejor conozco es el de mi país, España), estará a punto de arrojar violentamente el libro pues piensa que va a ser otro tratado teórico de los que tanto abundan, muy fácil de escribir y muy difícil (en algunos casos, imposible) de aplicar.

Tampoco quiero decirle con esto que lo que voy a exponerle sea de aplicación fácil o inmediata a cualquier empresa de productos industriales de medio tamaño, ni que no vaya a ser necesario hacer ningún cambio organizativo ni mental (los más difíciles) para implementar estos conceptos.

Será preciso que haga un análisis crítico de las ideas que le voy a ir exponiendo a lo largo de este libro y, si las considera interesantes, embarcarse en un proceso de cambio que puede ser difícil y costoso (y no estoy hablando de medios materiales) en más de un caso.

1.6. Índices globales y reparto zonal

De los índices señalados en el punto anterior, tal vez los tres primeros (el volumen total del mercado, el potencial de cada zona y el porcentaje de crecimiento anual) sean los que más dificultades presentan para su obtención.

Hay varias maneras de obtener unos índices con cierto grado de fiabilidad en los aspectos que señalan los apartados a, b y c.

En algunos países las estadísticas oficiales ofrecen directamente el volumen de mercado de algunos productos determinados. Si se trata de productos masivamente importados o exportados, estas cifras aparecerán en las estadísticas del comercio exterior del país.

No obstante, las cifras más fiables, son las que obtienen los miembros de las asociaciones profesionales que acogen a las empresas que fabrican o venden una determinada gama de productos. En estas asociaciones, de forma confidencial, los miembros aportan sus cifras de venta que, sumadas entre sí, dan con mucha fiabilidad los valores globales de mercado.

La actividad de estas asociaciones, en las diferentes ramas de productos y en los distintos países, tienen unas estructuras muy heterogéneas y mientras algunas de ellas disponen de magníficos datos, otras no hacen este tipo de servicio o incluso ni existen. También se puede dar el caso de que, por tratarse de un producto muy específico, incluso en las mejores asociaciones no se cuente con valores de mercado del mismo.

Lo que sí suele suceder es que desde fuera de estas asociaciones es muy difícil obtener estos datos. Si por dificultades de obtención de un valor de mercado, se recurre a empresas especializadas en la obtención de estos valores, el costo de los estudios es difícilmente asumible por una sola empresa de tamaño medio pero sí por el conjunto de los miembros de una de estas asociaciones.

Personalmente he vivido las experiencias de dos asociaciones profesionales, en los últimos años. En ninguna de las dos, en principio se contaba con estos datos. Bastó que dos empresas, una de ellas de tamaño mediano y la otra una pequeña empresa, comenzaran a trabajar y sensibilizar al resto de los asociados sobre la bondad de disponer de estos índices, para que se iniciasen unas reuniones de recogida de datos y suma de los mismos.

Al cabo de dos años, en ambas asociaciones se disponía de unos datos globales y zonales por grupos de productos francamente aceptables.

Con esto quiero decirle que en su asociación posiblemente no disponen de estos datos porque una persona dinámica, como usted, todavía no ha tomado la responsabilidad y el trabajo de concienciar al resto de asociados.

En estas asociaciones suelen ser muy bien acogidas este tipo de iniciativas siempre que haya una persona que haga el trabajo inicial de su puesta en marcha. Una vez establecido el sistema, ya caminan solas.

Si la solución de la asociación no le es factible, voy a sugerirle otras dos vías para la obtención de estos datos de referencia.

Analice si su producto, o familia de productos, están ligados a algún tipo de actividad de la que sí se disponga de datos oficiales. Hay muchos productos ligados a la construcción de viviendas (ya sean uni o multifamiliares). Del número de viviendas construidas en el último año puede extraer por extrapolación un valor global aproximado, que siempre es mejor que nada.

Lo mismo podemos decir del número o tonelaje de los barcos construidos, de los kilómetros de autopistas y carreteras, del número de automóviles y de otros muchos datos a los cuales podemos llegar a asociar el mercado de nuestro producto.

En otros casos podemos obtener el valor de la combinación de varios de ellos.

La otra forma, más costosa, es la de contratar un estudio de volumen y distribución del mercado a una firma especializada. Este estudio se justifica si el mercado es grande o bien necesitamos tomar una decisión sobre una inversión importante.

La obtención del reparto zonal y del incremento del mercado son valores de más fácil obtención y en ellos los errores son menores que en el volumen total, ya que son datos relativos.

Si su producto no está entre los que su asociación contempla de forma regional, o su sectorización no tienen una fácil asimilación a la que su distribución zonal contempla, podemos recurrir a los índices indirectos que podemos obtener de los valores que se publican de forma oficial.

Posiblemente no nos sea muy fácil, por el volumen de viviendas construidas en las diferentes zonas, obtener el volumen total de nuestro producto, pero si su instalación está ligada a las mismas es evidente que el reparto del mercado estará, salvo extrañas circunstancias, en proporción a las viviendas construidas en cada zona. En algunos casos deberemos elaborar un índice propio tomando partes de diferentes índices. Por ejemplo, para un producto determinado, podemos tomar un índice que recoja en su 50% la fabricación de productos industriales en las diferentes zonas, en su 30% las viviendas construidas y en el 20% restante las rentas per cápita.

Hay multitud de estadísticas oficiales, de entidades bancarias o de anuarios, que sabiamente combinadas nos pueden dar unos índices de reparto zonal muy aceptables.

También para este caso y normalmente por precios más asequibles, una empresa especializada —basándose en las orientaciones que Vd. les dé— pueden elaborarle estos índices de reparto.

Solamente un consejo en este punto. Si tiene dudas sobre el índice de reparto que ha calculado, porque a sus comerciales no les parece correcto (ya que la realidad de sus ventas no se parece a los repartos teóricos) intente calcularlos por otro u otros caminos y luego haga la media de todos ellos. No los «arregle» para que se parezcan a sus resultados reales. Estos resultados pueden deberse, sin que haya un mal trabajo por parte de sus comerciales en una zona determinada, a factores extraños que modifican substancialmente el potencial. De todas las maneras, antes de modificar un índice por opiniones personales (aunque sean las suyas también), haga que le convenzan con argumentos de peso.

El índice de crecimiento de años anteriores puede ligarlo con cierta facilidad a índices de crecimiento oficiales como en el caso del «b», si no dispone de datos más concretos de su asociación o de cualquiera otra fuente.

Otro tema más peliagudo es el de vaticinar cuál será el crecimiento esperado para el año siguiente. En este momento no me atrevo a aconsejarle que haga caso a los vaticinios de los gobiernos o de las instituciones económicas internacionales ya que con la turbulencia «ambiental» que tiene la economía mundial, los vaticinios pueden verse desbordados en mucho, por arriba o por abajo.

En este punto debe confiar en su experiencia empresarial y pensar que el suyo es un criterio tan válido como el de cualquiera, en este difícil momento. Un buen método, que puede usar si su cartera de clientes no es muy grande, es el de preguntar a los mayores o a aquellos representativos de sectores en los que su empresa trabaja, cuales son sus previsiones de fabricación para el año próximo. Si orienta sus preguntas a las personas adecuadas y ellas entienden que usted lo que quiere es conocer este dato para preparar mejor el servicio de productos para el próximo año, obtendrá unos datos válidos para la confección de su índice.

1.7. Posibilidades del producto y de la competencia

En los índices «d» y «e» me van a permitir que invierta el orden ya que considero mucho más importante el trabajo a realizar con el segundo que con el primero

El punto «e» relativo a la situación de sus productos con respecto a los de la competencia, en los cuatro aspectos del marketing-mix, es algo que Vd. o las personas de su equipo conocen, casi con absoluta seguridad.

En la definición de todos los aspectos comparativos de este punto, hay que hacer un auténtico esfuerzo de honestidad y frialdad de juicio. Se tiene la tendencia natural a creer siempre nuestro producto superior al de la competencia y eso, que es muy bueno para transmitir al mercado a través de nuestros vendedores, debe someterse a un frío análisis en el momento de ponerlo en el objetivo de nuestra evaluación.

Lo más importante de una valoración de nuestro producto es poder tener unas cifras que nos permitan «medir» nuestra situación actual y cual es la evolución de la misma en las posteriores tomas de datos. En la figura nº 1 reflejo un ejemplo de evaluación de un producto y en la nº 2 de una familia de productos.

La definición de los diferentes factores de análisis debe hacerse según el tipo de producto o programa. La valoración de su importancia debe ser extraída de una encuesta hecha a un núcleo de clientes y distribuidores que representen, no sólo a los adictos a sus productos, sino también a aquellos que le comparten con la competencia o son totalmente de ella y acceden a contestar a sus preguntas.

De mi experiencia personal, sobre este tipo de encuestas y de otras relativas a aspectos del servicio, le puedo transmitir la confianza de que obtendrá cumplidas respuestas a sus preguntas.

Deje también que sus clientes definan los factores que consideran importantes y que Vd. no pensaba incluir en la tabla. Si se da algún factor en el que coincidan varios clientes, inclúyalo.

Para realizar la valoración de estas tablas debe reunir un equipo de cuatro o cinco personas (tampoco es necesario ni aconsejable que sea mucho más numeroso) que representen a fabricación o diseño, logística, comercial y, si tiene la suficiente confianza para convocarlos, la distribución y los consumidores de sus productos. Si no lo considera oportuno, haga que tenga representación el cuerpo comercial de dos zonas diferentes de su red

de ventas, o un vendedor, delegado o representante y el director comercial de la empresa.

Es bueno que antes de reunirse el grupo, cada uno por su lado y sin influencias externas, rellene todas las casillas de la tabla con su opinión y según sus conocimientos.

Al elaborar estas tablas, se va a encontrar con algunas dificultades y sorpresas. En algunos casos observará que el resultado al que llega no tiene demasiada coincidencia con la imagen que Vd. se había creado del mercado y de la situación de sus productos en el mismo.

Solamente quiero hacerle dos observaciones sobre estas tablas:

a) En ellas su producto, normalmente saldrá mejor parados de lo que realmente se merece. Es imposible aplicar criterios totalmente objetivos al emitir juicios sobre productos propios. Para que esa subjetividad sea lo más «uniforme» posible le recomiendo que use para todas las evaluaciones al mismo equipo de personas. Aunque se apliquen criterios subjetivos, al menos comparativamente, podremos obtener conclusiones válidas.

b) Tal vez al final el resultado global no le satisfaga realmente. Es posible que así sea, pero le aseguro que el tiempo de reflexión que ha dedicado a cada uno de los aspectos del producto le va a dar una enorme cantidad de pistas para mejorar con respecto a su competencia y le va a acostumbrar a hacer análisis sistemáticos bajo la opinión de sus clientes. Como decía el brujo de la tribu india: «bailando repetidamente la danza de la lluvia, no es seguro que llueva. Lo que si es absolutamente seguro es que cada vez se baila mejor».

En este punto quiero fijar algunos conceptos que creo son imprescindibles para que se entienda el espíritu con el que expreso alguna de las opiniones expuestas hasta ahora.

Cuando indico que han de ser precisamente sus clientes (distribuidores y consumidores) los que hagan la valoración de la escala de importancia de las diferentes características del producto o gama de productos, es porque francamente no creo que haya otra forma sensata de hacer esta valoración. Las características de su producto que el cliente no aprecie (¿recuerda los 15 pulsadores del control del que le hablaba en el punto 1.2 de este capítulo?) por más que llenen de gozo a los ingenieros de diseño, no sirven sino para encarecerlo inútilmente.

Evaluación del producto: Perforadora de dos velocidades

Características	Peso dado por el cliente	Nuestro producto		Competencia A		Competencia B	
		Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total
Potencia							
Revoluciones	8	10	80	9	72	10	80
Capacidad máxima de broca	7	9	63	9	63	10	70
Accesorios que lo acompañan	9	10	90	10	90	8	72
Folleto de instrucciones	6	8	48	10	60	5	30
Embalaje	5	8	40	5	25	0	0
Totales producto	4	9	36	9	36	10	40
Precio de venta al público			357		346		292
Descuento a mayorista	7	7	49	9	63	10	70
Financiación	8	10	80	10	80	10	80
Totales precio	7	10	70	10	70	8	56
Plazo de entrega			199		213		206
Tiempo de transporte	10	9	90	10	100	9	90
Stocks en delegaciones	9	10	90	10	90	8	72
Presencia en Stros. Industriales	4	10	40	0	0	0	0
Presencia en grandes superficies	7	10	70	8	56	3	21
Presencia en ferreterías	8	4	32	8	64	10	80
Totales distribución	5	5	25	5	25	6	30
Publicidad en medios			347		335		301
Publicidad en punto de venta	5	0	0	0	0	10	50
Promociones	8	8	64	9	72	10	80
Red propia de ventas	8	8	64	8	64	10	80
Totales comunicación	30	10	300	5	150	3	90
Totales generales			428		286		300
			1331		1180		1099

Se puntúa como 10 la mejor posición en cada una de las características y los otros se comparan con él. Las valoraciones sombreadas son las solicitadas a los clientes, las otras hay que autoevaluarlas.

Figura 1. Evaluación de un producto

Evaluación de la línea de producto: Brocas de punta de metal duro

Características	Peso dado por el cliente	Nuestro producto		Competencia A		Competencia B	
		Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total
Amplitud de gama	8	10	80	9	72	10	80
Duración	5	9	45	5	25	10	50
Estuches de presentación	6	5	30	10	90	8	72
Tratamiento superficial	3	8	24	10	60	8	48
Totales producto			179		187		193
Precio de venta al público	10	7	70	9	90	10	100
Descuento a mayorista	8	10	80	10	80	10	80
Financiación	7	10	70	10	70	8	56
Totales precio			220		240		236
Plazo de entrega	5	9	45	10	50	9	45
Tiempo de transporte	5	10	50	10	50	8	40
Stocks en delegaciones	0	0	0	0	0	0	0
Presencia en Stros. Industriales	7	10	70	8	56	3	21
Presencia en grandes superficies	8	4	32	8	64	10	80
Presencia en ferreterías	5	5	25	5	25	6	30
Totales distribución			222		245		216
Publicidad en medios	0	0	0	0	0	10	0
Publicidad en punto de venta	3	8	24	9	27	10	30
Promociones	8	8	64	8	64	10	80
Red propia de ventas	3	10	30	5	15	3	9
Totales comunicación			118		106		119
Totales generales			739		778		764

Igual que en la tabla anterior evaluamos la red comercial como 30, en ésta la evaluamos sólo como 3. No tenga reparo en hacer, en caso necesario, una valoración de este tipo. Fijemos nuestra atención en los aspectos que más nos separan de los competidores y hagamos un plan de reforzamiento o mejora de los mismos

Figura 2. Evaluación de una línea de productos

Las únicas características que hay que cuidar, acrecentar o incluir —si no las tiene— son las que su cliente aprecie. El resto no aporta ningún tipo de valor al producto y lo más sensato que se puede hacer con ellas es eliminarlas.

La forma más correcta de conocer que es lo que su cliente aprecia en sus productos o en los de su competencia es preguntárselo.

Y cuando digo producto me estoy refiriendo a «todo» el producto; al producto en sí —a sus características físicas y técnicas—, al servicio que presta y a todas las peculiaridades del entorno que se pueden expresar en las componentes del marketing-mix del mismo.

Una encuesta típica que Vd. puede hacer a su cliente para determinar el peso de cada atributo puede ser como la de la figura 3.

La puntuación de 1 a 10 que utilizo en el ejemplo, es buena en países como España en el que las calificaciones escolares han sido durante muchos años en esta escala. En otros países en los que sea más habitual otra escala de calificación escolar, recomiendo que se utilice, ya que estas escalas de evaluación nos quedan muy grabadas y tienen mucho significado para nuestras medidas subjetivas.

PRODUCTO A ANALIZAR		Anclaje de fijación de expansión									
Atributos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad de carga		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cumplimiento de normas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unidades		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Robustez del embalaje		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Descuento comercial		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicio de pedidos rápido		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Publicidad en revistas técnicas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Homologación por prescriptores		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Coloque un círculo sobre la puntuación elegida

Vd. conoce muy bien, de su producto, cuales son los atributos de los que se habla habitualmente en su mercado. Deje algunas líneas en blanco para que el cliente añada los aspectos que él valora y que Vd. no ha incluido en su encuesta.

Figura 3. Ejemplo de encuesta de evaluación de producto por el cliente

Cuando pregunte a sus clientes asegúrese que dirige cada pregunta a la persona adecuada. Le voy a poner un ejemplo: la caja grande en la que Vd. embala varias unidades de su aparato o material...

—Puede ser excesivamente pesada o voluminosa para los medios habituales con los que cuentan los distribuidores para su manipulación o almacenamiento.

—La etiqueta de identificación es posible que no esté pegada en el lugar adecuado, para que las personas que tienen que identificar el producto la vean correctamente. El problema muchas veces se resuelve colocando más de una etiqueta.

—Su embalaje es reutilizado por el cliente y es peor que el de su competencia, que tiene una curiosa forma de cajón deslizante, para su uso posterior. De hecho cuando un distribuidor abre una de sus cajas, introduce sus productos sueltos en una de estas cajas de su competencia.

—Etc, etc.

Observe que si solamente entrevista al responsable de compras o a los técnicos, éstos no le dirán nada de su caja grande de embalaje. Muchas veces el que un despachante de almacén tome partido por uno u otro, significa que un producto se venda o no. Hay componentes o aparatos indiferenciados en los que, por el lugar de su colocación en los almacenes de los distribuidores o la simpatía o antipatía que los despachantes tengan hacia el mismo, se limita su venta y se llega a su aparcamiento y retirada final por no tener rotaciones.

El pensar que se pueden ahorrar unas monedas en el transporte, o que podemos «colocar» al cliente lotes mayores, por hacer una caja más grande, puede producirle a sus ventas un daño que no se verá nunca compensado por esos pequeños ahorros «egoístas».

Y esto es solamente un ejemplo de una de las características menores del servicio de su producto. Esta postura de rechazo se puede conseguir con una actitud inadecuada en el trato con estas personas o por estos pequeños detalles negativos de su producto o del entorno del mismo, que no cuidan y desarrollan pensando en el cliente. En todas las personas de sus distribuidores o clientes que intervienen en el proceso de manipulación del mismo.

Este estilo de trabajo es algo más duro (especialmente acostumbrar a todo el personal de la empresa a pensar «en cliente») pero se ve siempre compensado por un refuerzo de su posicionamiento estratégico frente a la competencia.

Y volviendo a la evaluación las figuras 1 y 2.

Los resultados totales de las cuatro partes de cada tabla le darán un resultado numérico comparativo de su producto o gama de productos con respecto a su competencia más destacada. No recomiendo que se extienda esta tabla a más de tres firmas de competencia (las más señaladas) ya que sino la visión de conjunto puede quedar confusa.

La valoración de la importancia de la red comercial es uno de los factores más críticos y que más polémica puede desatar en su equipo de trabajo. Piensen que este solo factor puede tener un peso específico superior a la suma de muchos de los anteriores. Lo mismo puede sucederle con conceptos como el precio. No dude, si lo considera oportuno, en hacer valoraciones por encima de diez si uno de los conceptos tiene una incidencia especialmente alta.

En el capítulo siguiente veremos como se utilizan estos valores resultantes a la hora de fijar objetivos.

Realizar este trabajo de análisis resulta muy provechoso para toda empresa que quiera ver hasta que punto sus productos están desarrollados pensando en el cliente y quién va delante en la carrera de la captación del mercado con esta estrategia. Seguro que según lo van haciendo van a encontrar características de su producto que son mejorables y que algunas, muchas veces muy sencillas de variar y con el mínimo costo, mejoran su puntuación de una forma importante.

En lo referente al punto «d», si tiene ya los valores globales de mercado, es fácil obtener cual es su situación relativa con respecto a esos potenciales totales.

La situación de la competencia es mucho más difícil de conocer ya que, si tienen un programa disperso de productos o no publican sus datos oficialmente, puede resultar una ardua tarea.

No obstante si hace un chequeo al mercado, comparando las penetraciones que sus comerciales dan a las firmas más destacadas de la competencia y el potencial relativo de cada zona, podrá hacer un «ranking» que puede servirle de orientación.

Recurra siempre que pueda a los balances oficiales que presenten las firmas de su competencia y que sean accesibles para Vd. o solicite información a sus bancos o a empresas especializadas en informes comerciales.

Algunas veces estas informaciones las puede obtener de sus vendedores o clientes para los cuales es relativamente fácil captar alguna indiscreción de los comerciales de la competencia.

1.8. La distribución

El punto «f» es conocido por Vd a poco tiempo que lleve trabajando en un mercado determinado. Los canales por los que se distribuyen los productos industriales son limitados y no permiten dar demasiado juego a la imaginación en la búsqueda de otros canales innovadores o alternativos. Estamos tratando con mercados antiguos y conservadores que no cambian sus hábitos de compra en décadas.

No obstante, es posible que encontremos diferencias en cuanto a la intensidad de unos canales u otros en diferentes áreas geográficas, o el predominio de la venta directa al consumidor en unos productos más que otros o en unas zonas más que otras. Pero este es el contenido del punto «g», en cuanto al reparto del mercado por canales de distribución.

El hecho de que un producto industrial se distribuya por más de un canal es cada vez más frecuente. En los últimos años los fabricantes se han visto en la necesidad de buscar canales alternativos, no ocupados por firmas competidoras, o como «nicho» para que su producto llegue a un determinado grupo objetivo de clientes.

La dificultad de conocer el porcentaje de distribución de un producto por los diferentes canales es grande debido a que el posicionamiento de las firmas hace muy irregular el reparto entre los mismos. Para un fabricante es muy importante, antes de hacer un estudio exhaustivo de la distribución de los productos similares al suyo, determinar cuales son sus canales estratégicos, los que su posicionamiento en el mercado precisa. Los grupos selectos o minoritarios de consumidores son atendidos por canales atípicos, mientras que la mayor parte del mercado es atendido por dos o tres canales diferentes, como máximo.

En este punto no caben más que dos vías de investigación: sus propios comerciales o un estudio sobre ello realizado por una empresa especializada.

Su red comercial tiene, seguramente, un conocimiento bastante aproximado sobre el liderazgo de las diferentes firmas concurrentes en el mercado en cada uno de los canales. Si les prepara un cuestionario con las preguntas adecuadas puede obtener valiosas conclusiones (entre otras una importante: que, tal vez, su comercial en esa zona no conoce demasiado bien el mercado en el que se mueve). En la figura 4 le expongo un ejemplo de como puede ser un cuestionario de este tipo.

Estos cuestionarios son más fáciles de exigir a una red propia de ventas que a unos agentes o representantes libres.

Como en otros índices, los resultados que va a obtener serán aproximados. No obstante la realización de este ejercicio por parte de su personal comercial va a ser muy positivo para ellos ya que les va a hacer preguntar y conocer aspectos de su mercado que tal vez nunca se habían planteado, por lo menos de una forma consciente y sistemática. Les abrirá los ojos sobre distribuidores y cifras de ventas que pueden ser nuevas oportunidades de negocio para ellos.

1.9. El potencial de sus clientes

El punto «h» (¿que le compran sus clientes actuales?) obviamente está en su poder.

El punto «i», referente a la potencialidad de compra de sus clientes, ha sido siempre un motivo de conflicto entre las empresas y sus vendedores.

En la dirección de la empresa se piensa, no sin razón, que es mucho más fácil y económico incrementar la cifra de negocio con clientes que ya lo son que con nuevos clientes a conseguir. En varios estudios realizados sobre este tema, se determinó que el gasto que se hace con nuevos clientes (visitas personales, llamadas telefónicas, entrega de catálogos y otras informaciones, errores que se cometen por desconocimiento de datos concretos de suministro, facturación, etc) es de aproximadamente cinco veces el que es preciso realizar con clientes que ya lo son, para obtener una determinada cifra de ventas.

Se puede añadir que además se tienen mayores seguridades de cobro ya que se conoce su situación por el historial que de él tenemos.

Es evidente también que la empresa necesita saber el nivel de saturación de sus comerciales con vista a determinar la estructura idónea para la explotación de una zona.

Si tiene más de una persona en el área comercial, este dato le es imprescindible para hacer un reparto entre sus vendedores de carteras de clientes con un potencial similar.

De lo dicho se desprende que es absolutamente necesario que sus vendedores evalúen el potencial de compra que, de sus productos, tienen sus actuales clientes.

Esta evaluación ha de ser viva y actualizarse periódicamente ya que es obvio que el potencial de compra de sus clientes variará en el tiempo.

PRODUCTO A ANALIZAR : Regletas de conexión					
ZONA A ANALIZAR : Noroeste INDICE POTENCIAL DE LA ZONA : 11%					
Almacenistas mayoristas					
Nombre del almacenista	Comp A	Comp B	Comp C	Nues- tra	Total compra
Totales por competidor y total de la muestra					
Grandes superficies					
Nombre de la gran superficie	Comp A	Comp B	Comp C	Nues- tra	Total compra
Totales por competidor y total de la muestra					
Esta muestra supone un % aproximado del total del mercado/canal de la zona del ____%					
Grandes superficies de bricolaje					
Nombre de la G.S. de bricolaje	Comp A	Comp B	Comp C	Nues- tra	Total compra
Totales por competidor y total de la muestra					
Esta muestra supone un % aproximado del total del mercado/canal de la zona del ____%					
¿Que porcentaje suponen otros canales no recogidos entre estos? ____%					
TOTALES:					
Mayoristas ____% Grandes superficies ____% G.S.de bricolaje ____%					

Si hay alguno de estos canales que pueda surtir total o parcialmente de otros (por ejemplo que las G.S. compren regletas a algún mayorista de la zona) habrá que tenerlo en cuenta. Los valores, naturalmente, van a ser aproximados, lo que no es óbice para que sus comerciales realicen el saludable ejercicio de hacer la investigación de «su» mercado y de reflejarlo en un impreso como este. Seguramente esta investigación les abrirá los ojos a nuevas oportunidades.

Figura 4. Ejemplo de cuestionario para evaluar el reparto por canales

El conseguirlo no le va a ser fácil, ya que no conozco ningún vendedor del que haya resultado sencillo conseguir que obtenga y mantenga anotaciones de potenciales de compra en las fichas (manuales o informáticas) de su cartera de clientes.

Muchas veces es difícil delimitar el concepto de «potencialidad» ya que algunos de los productos que un cliente consume y son similares a los nuestros, jamás nos los podrá comprar ya que se dan circunstancias (especificaciones, normativas, prestaciones especiales, etc) que impiden que ese producto pueda ser sustituido por el nuestro. Aclare muy bien a todas las personas de su red comercial el concepto de «potencial» que define para su empresa, de forma que todos lo apliquen con los mismos criterios y los resultados sean uniformes y comparables.

El punto «j» relativo a los clientes «no compradores», es también importante de conocer, así como su potencialidad de compra de nuestros productos.

En este capítulo, si su empresa ya está consolidada en el mercado y tiene varios años de existencia, le aconsejo que indique a sus vendedores que clasifique estos clientes potenciales o «prospectos» en dos categorías: aquellos que por su potencial intuido o conocido van a merecer visitas y gestiones personales de sus vendedores, y el grupo, más numeroso, de aquellos que pueden consumir su producto pero que no merecen, por el momento, la inversión de la gestión personal. De estos últimos no es preciso que les pida Ud. potenciales.

Los del primer grupo han de ser pocos y muy selectos y, por su importancia, han de ser visitados con asiduidad e investigados y conocidos en todos sus aspectos.

Es a este pequeño grupo, sumado al de los que ya son clientes suyos, a los que me refiero al hablar de potenciales de compra.

Los restantes serán motivo de atención indirecta (mailings, telemarketing, etc) y nos servirán como «cantera» para ir sustituyendo a aquellos del primer grupo que dejemos por imposibles, o pasen a la cartera de clientes que compran.

Si todo esto lo tiene incorporado a un buen programa informático, le será muy fácil analizar estos potenciales por grupos de clientes, vendedores, zonas, etc.

1.10. El ejemplo que vamos a seguir

Con objeto de que todos los pasos seguidos hasta ahora en el proceso de planificación del marketing de la empresa, así como las acciones ulteriores —recogidas en los siguientes capítulos—, se vean reflejados de la forma más clara y gráfica posible, he inventado una empresa comercial de productos industriales con la que pretendo cubrir la mayor cantidad y variedad de situaciones posible.

Con ello no quiero decir que voy a dar fórmulas cerradas para este tipo de empresa o de productos. Simplemente he creído que, para una más fácil comprensión de ciertas ideas, es más didáctico reflejarlas en unos soportes de trabajo y escenificarlas en unas situaciones más o menos reales, que faciliten su comprensión.

Así pues, aproveche del ejemplo de TRADETOOL —pues así llamaremos a nuestra imaginaria empresa— para reflexionar sobre situaciones similares de sus productos, mercados o estructuras de distribución, y extraer sus propios soportes y sistemas de análisis y aplicación.

Pasemos a definir a nuestra empresa en el momento presente:

TRADETOOL, empresa comercial, perteneciente a un pequeño grupo de empresas que comprende, aparte de la propia Tradetool a:

MANUDRIL, empresa tradicional que fabrica, aparte de otros aparatos eléctricos, un programa de máquinas taladradoras profesionales y otro de martillos perforadores y picadores eléctricos para grandes orificios y pequeñas demoliciones.

BRICOTOOL, empresa que se incorporó al grupo hace cuatro años y que fabrica tres programas de máquinas eléctricas para bricolaje: taladradoras, sierras circulares y maquinas para lijar. Hace tres años desarrolló un interruptor electrónico revolucionario con el que equipa todas sus máquinas. Desde hace dos años, ya que está protegido por fuertes patentes, estos interruptores los vende a la mayor parte de sus competidores, que no han sido capaces, por el momento, de fabricar una alternativa rentable al mismo. No obstante siguen investigando y es posible que en algún momento obtengan resultados.

INNOGARDEN, es una pequeña empresa, escisión de Bricotool, que desarrolla máquinas para jardinería muy innovadoras. Tiene unos cortadores de césped y unas podadoras y tijeras movidas a gas (estos productos son absolutamente imaginarios). Es una empresa pequeña pero muy dinámica

en incorporación de productos con nuevas tecnologías, aunque un poco retrasados con respecto a sus dos más importantes competidores.

Nuestra empresa, TRADETOOL, es la responsable de la comercialización de todos los productos anteriores.

Por la necesidad de ofrecer un servicio completo a sus clientes y de paso aumentar su cifra de facturación, TRADETOOL incorpora dos programas de accesorios: uno para máquinas profesionales y otro para las de bricolaje. Estos productos los compra a empresas especializadas en otros países, pero los venden con marca TRADETOOL.

La cifra total de facturación es de 50 millones de dólares y tienen 120 personas en plantilla (utilizaré los valores en \$, en todos los ejemplos de este libro, ya que las cifras son más cortas y simplifican la comprensión cuando en el ejemplo figuren datos de diferentes países).

En la figura 5 se reflejan los resultados de ventas del año anterior por familias de productos y por zonas geográficas.

TRADETOOL		Año 1994				
Cuadro de ventas por familias y zonas (en miles de \$)						
Familia de producto	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	TOTAL
Taladros profesionales	2.600	6.500	4.200	2.400	1.300	17.000
Martillos perf. y picadores	2.500	3.000	2.000	1.700	800	9.000
Accesorios progr. profes.	500	1000	600	600	300	3.000
Taladros bricolaje	1.800	3.500	1.500	1.900	900	9.600
Sierras bricolaje	400	1.200	500	650	350	3.100
Lijadoras bricolaje	50	400	100	150	100	800
Accesorios bricolaje	0	250	100	50	100	500
Cortadoras de césped a gas	50	300	100	300	5	800
Podadoras y tijeras	0	50	0	50	0	100
Accesorios jardinería	0	50	20	30	0	100
Interruptores electrónicos	0	4.000	1.000	0	0	6.000
Totales por familias	7.900	20.250	10.120	7.830	3.900	
TOTAL EMPRESA						50.000

Figura 5. TRADETOOL S.A. Venta por familias y zonas

He agrupado los productos en cuatro bloques correspondientes a cuatro diferentes tipos de mercado.

Vamos a trabajar en tres sectores: el de la herramienta profesional, el del bricolaje o doméstico y un mercado de fabricantes (habitualmente indicado por las iniciales de su denominación en inglés, OEM).

Si he elegido estas familias de productos para el ejemplo, es porque en una etapa de mi vida profesional tuve que trabajar con algunos de ellos y conocer marginalmente los otros. Al igual que he incorporado a la gama de productos de TRADETOOL máquinas imaginarias, he inventado también, buscando la mayor cantidad de escenarios comerciales posible, situaciones de absoluta conveniencia para la consecución de este objetivo.

Si entre mis lectores hay algún especialista en estos materiales, le ruego disculpe mis errores conceptuales, que seguro que los hay.

También con el objetivo de hacer este ejemplo lo más universal posible, he considerado que esta empresa no solamente vende en su país de origen, sino también en otros dos con unas características muy diferentes.

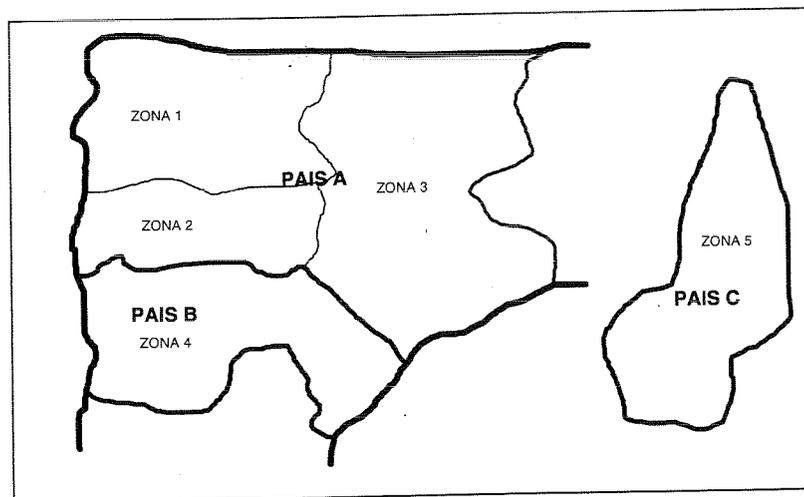


Figura 6. TRADETOOL S.A. Zonas de actuación

En principio, todos los ejemplos que voy a ir haciendo, se referirán a las zonas del país A, en el que reside nuestra empresa imaginaria, y al final de cada uno de los capítulos siguientes aplicaré lo dicho en los mismos a la actuación en estos otros países.

Con objeto de darle una idea más real de nuestra empresa, de situarla en una realidad geográfica, en la figura 6 hacemos un mapa general de las zonas de actuación de TRADETOOL.

Las peculiaridades de cada región y la estructura comercial de TRADETOOL en cada una de ellas es la siguiente:

PAÍS A

Zona nº1: Comprende un extenso territorio de forma rectangular de 600 x 500 kilómetros. El océano baña los lados norte y oeste y en ambas costas hay una importante concentración de industria pesada y de transformación de metales. El resto del territorio tiene una componente predominantemente agrícola. Su población de aproximadamente veinte millones de habitantes. La sucursal de esta zona tiene, aparte de tres personas para la administración y almacén (disponen de stocks de productos de todas las líneas), un delegado, gerente de zona, y de tres vendedores en la ciudad más importante, uno para la línea industrial, uno para el bricolaje y otro para la jardinería (recién seleccionado). Tienen también otros dos vendedores de industria y bricolaje (mixtos) que residen en ciudades alejadas pero con núcleos de mercado importantes.

Zona nº 2: Este área comercial comprende una zona fuertemente poblada e industrializada. Tiene dos grandes núcleos urbanos que están prácticamente unidos entre sí por dos rosarios de pequeñas y medias ciudades industriales. Presenta forma alargada de aproximadamente 600 x 200 kilómetros.

El territorio tiene 35 millones de habitantes, concentrándose diez en las grandes ciudades industriales y su entorno.

Hace 10 años que las oficinas y almacenes centrales de TRADETOOL se instalaron en los suburbios de la mayor de estas dos ciudades

La estructura comercial de esta zona, tiene autonomía de la oficina central pero, por la facilidad que le supone, utiliza los stocks y al personal directivo de la central para apoyar sus gestiones. Este apoyo se recibe con más asiduidad que en otras zonas ya que además de la proximidad, la ciudad es la capital administrativa del país y a la vez uno de sus mayores centros económicos. Esto conlleva que en su área se tomen muchas decisiones de compra que afectan a todo el país, por encontrarse en ella las centrales de compra de la mayor parte de las organizaciones de distribución.

Además del delegado de zona, esta sucursal cuenta con dos vendedores especializados en grandes cuentas, cuatro en el programa industrial, tres en el bricolaje y uno en el programa de jardinería.

Por la distancia y la acumulación de clientes alrededor de la otra importante ciudad, se dispone de una subdelegación en dicha ciudad en la que se dispone de un cierto stock, básicamente de herramienta profesional, contando en ella con dos vendedores (el subdelegado que trabaja todo tipo de artículos y un vendedor especializado en herramienta profesional).

Zona nº 3: Nos encontramos con una extensa zona con mil kilómetros de norte a sur y aproximadamente quinientos de este a oeste. La concentración, tanto de población como de industria se encuentra dividida entre las costas norte y sur. En la sucursal, aparte del delegado-gerente hay tres vendedores; uno dedicado al bricolaje y dos al producto profesional.

El sur es una zona eminentemente turística con una enorme densidad de población en verano y una floreciente actividad de construcción. En esta zona hay una subdelegación que dispone de cuatro vendedores: uno para jardinería, uno para bricolaje y los dos restantes para la línea profesional. El total de la zona acoge veinticinco millones y medio de habitantes fijos.

PAÍS B

Zona nº 4: En este país, TRADETOOL montó hace cuatro años su propia red comercial ya que su anterior representante tuvo problemas y acabó cerrando.

Es en la capital del país en la que TRADETOOL ha constituido una sociedad y ha instalado sus oficinas y almacenes centrales. En ellas además del personal directivo y de los stocks de todas las líneas, encontramos un director de ventas y cinco vendedores; dos de productos industriales, dos de bricolaje y uno de jardinería.

Se dispone de una sucursal en otra industriosa ciudad con un delegado, que trabaja toda la gama de productos y se reserva las gestiones con los clientes más importantes, y dos vendedores que, aunque trabajan también toda la gama, están más especializados en las herramientas para profesionales.

Todo el país tiene una población de 35 millones de habitantes y la distancia entre las ciudades en las que tiene organización es de 650 kilómetros.

PAÍS C

Zona nº 5: Esta zona comercial comprende un pequeño país relativamente alejado del país de origen (A) de TRADETOOL.

En este país TRADETOOL no tiene una organización comercial propia sino que hace ya cinco años que tiene un representante que, además de los

productos de TRADETOOL, comercializa una amplia gama de herramientas eléctricas y manuales.

El representante es una empresa de veinticinco empleados de los cuales diez son comerciales. Estos vendedores están divididos entre la oficina central que está en la capital de la nación (y centro industrial más importante del país) y una sucursal que tiene en el sur.

Su economía tiene una fuerte componente agrícola y sus habitantes son dieciséis millones con un nivel de renta de tres cuartas partes la de la nación A, sede de TRADETOOL.

La dirección de TRADETOOL no tiene, por el momento, una gran información sobre los datos de este país y, durante los cinco años que ha tenido a este representante, la cifra ha ido creciendo paulatinamente.

Estos son los datos generales de esta empresa que va a servir para aplicar en forma de ejemplos, las ideas que en los próximos capítulos voy a exponerle sobre la planificación armónica del marketing.

Capítulo 2. ANÁLISIS POR PRODUCTOS

2.1. El ciclo de vida de los productos

Antes de proceder al análisis de los niveles de potencialidad de los productos y al estudio de su explotación en las diferentes zonas, vamos a recordar los conceptos: «ciclo de vida de los productos» y «portafolio de productos», ya que nos van a ayudar a tomar ciertas decisiones estratégicas. Comenzaremos por el «ciclo de vida del producto»

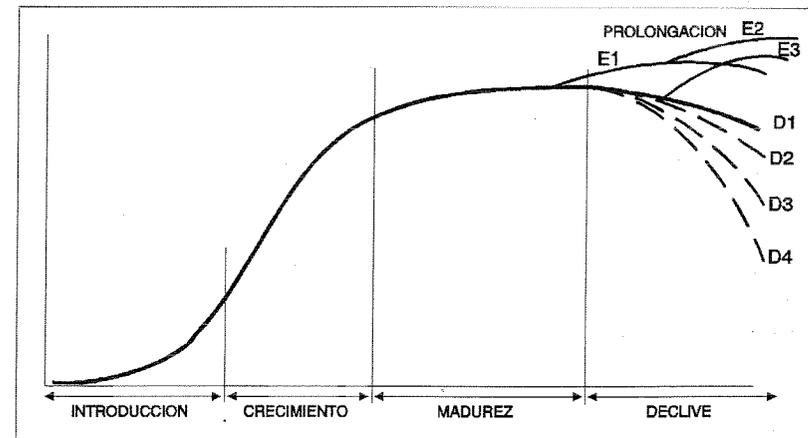


Figura 7. Ciclo de vida de un producto

Todos los productos y servicios que se han creado, se crean y se crearán en el futuro tienen un ciclo de vida en el mercado que se caracteriza por que, aunque con variantes en cuanto a su duración, todos ellos pasan por

cuatro etapas, que tienen unas características diferenciales que es preciso conocer, ya que influyen de una forma decisiva en las técnicas de marketing a aplicar en cada una de ellas.

En los productos industriales, al igual que en los de consumo, los hay cuyo ciclo de vida es de un año y otros que, con sucesivas renovaciones, permanecen en el mercado muchos, muchos años. El lector podrá identificar dentro de su sector ejemplos claros de unos y otros.

Pasemos, sin más preámbulos, a definir estas etapas del ciclo de vida y sus características, en lo que afecten a las actuaciones de marketing precisas en cada caso.

Etapas de introducción: Dentro de esta etapa hay quién considera también los tiempos dedicados a investigación y desarrollo del producto, pero en nuestro caso vamos a iniciarla con el nuevo producto ya desarrollado, en sus primeras versiones, y en el momento en que la empresa ha decidido iniciar sus tareas de comercialización.

Es evidente que el fabricante se encuentra con unos costos anteriores que pretende recuperar, según un plan determinado en el tiempo.

Las características más destacadas de esta etapa son las siguientes:

a) Ausencia de competidores o, al menos, reducido número de los mismos. Cada día, sobre todo en tecnologías muy especializadas, se da más el caso que dos o más firmas estén desarrollando el mismo producto simultáneamente o bien que a la aparición de éste en el mercado se produzca una rápida reacción de los competidores y ofrezcan un producto equivalente en muy pocos meses.

Es realmente difícil obtener un producto cuya originalidad permita que se pueda proteger en su parte más innovadora con unas patentes fuertes. Por otro lado, al estar las firmas cada vez más pendientes en sus desarrollos de los deseos del cliente, esta fuente es accesible a más de una empresa y por tanto no es de extrañar que dos o más estén desarrollando productos simultáneamente para cubrir la misma necesidad.

b) Precios muy heterogéneos ya que se trata de precios de prospección, la postura de las empresas con respecto a la recuperación de las inversiones es muy distinta y, sobre todo, las series son pequeñas y la tecnología de fabricación todavía tiene grandes lagunas.

Un producto nuevo viene a cerrar el ciclo de vida de otro ya existente con unas soluciones innovadoras que simplifican y mejoran los procesos de los clientes. El precio se comparará más con el del producto anteriormente existente, y tendrá que ser lo suficientemente atractivo para que el cliente, valorando los efectos que el cambio le va a producir, es decir, las disminu-

ciones de costo y/o aumento de prestaciones o calidad que le va a reportar en su fabricación o montaje, lo compre.

c) Altos costos promocionales: Este aspecto es uno de los más determinantes, la mayor parte de las veces incluso más que las inversiones en desarrollo y fabricación, de la decisión de acometer o no la introducción de un nuevo producto en el mercado, tanto más, cuanto más original y revolucionario sea.

He conocido varios casos de pequeños fabricantes, personas con una formación eminentemente técnica o científica, que han perdido todo su patrimonio intentando realizar un proyecto original, incluso genial, por medir mal este aspecto de la introducción del producto. Posteriormente, al cabo de pocos años, este mismo producto ha enriquecido a los accionistas de grandes o medianas empresas que estaban más acostumbradas a manejar esta etapa del ciclo de vida del producto.

Es incomprensible para estas personas que un producto que ha gustado tanto, que ha llegado incluso a entusiasmar a los posibles usuarios de su entorno próximo, cuando está fabricado y en disposición de funcionar sufre unas tremendas demoras en su introducción que «secan» materialmente las reducidas arcas de estos pioneros.

Los usuarios que tienen sus problemas resueltos con los productos actuales, tienen una resistencia natural al cambio.

Si se trata de un grupo de posibles usuarios reducido, la introducción es más fácil, pero si el grupo-objetivo es amplio y la necesidad del proceso de fabricación exige unos volúmenes elevados de unidades vendidas, es necesario aportar gran cantidad de medios para producir ese cambio. Para ello se necesitan grandes dosis de esfuerzo personal, tiempo y dinero. Una mayor abundancia del último, inteligentemente utilizado, reduce considerablemente el porcentaje de los dos primeros. Aunque parezca un contrasentido, si no se dispone de los medios para acelerar este proceso, es mejor que aparezcan más competidores, en esta etapa del ciclo de vida del producto. De esta forma se repartirá el esfuerzo de darlo a conocer, y se producirá en el cliente una más rápida confianza en el mismo ya que recibirá el mensaje por varios canales y no tendrá el temor de que, si se decide al cambio, pueda estar en manos de una sola empresa, con los riesgos que esto conlleva para él. Esta situación, asegurará la supervivencia del proyecto, aunque seguramente —solamente con leerla— esta afirmación por mi parte, provoque la ira del lector con una gran idea original y no muchos medios para llevarla a cabo como se merece.

El lanzamiento de un nuevo producto exigirá una fuerte inversión en tiempo y dinero, directamente proporcional a su originalidad y al número de posibles usuarios.

Debemos considerar también en este punto que, si nuestro producto ha de venderse a través de redes ajenas de comercialización, la originalidad no será una ventaja sino un inconveniente, sobre todo en las redes convencionales a través de las que se comercializan los productos a los que el nuestro viene a sustituir.

Tal vez tengamos que buscar redes originales para nuestro producto original, aunque este camino, que es bastante usual en los nuevos productos de consumo, es difícil de aplicar en los productos industriales, cuyas opciones son mucho más limitadas y convencionales.

Etapas de crecimiento. En esta etapa, aunque al igual que en las otras caben variables importantes, se caracteriza por los siguientes aspectos:

a) Aumento del volumen de ventas: Dependiendo de la potencialidad del producto y de la capacidad de introducción de las empresas que están compitiendo, las ventas crecerán con más o menos rapidez. Esta etapa se caracterizará por una aceptación (o el rechazo definitivo y su desaparición) del nuevo producto y por tanto un nuevo posicionamiento ante el creciente mercado.

b) Aumento de la competencia, ya que en esta etapa, en la que la cartera de posibles usuarios se está ampliando, hay muchas firmas que están interesadas en participar en el reparto del pastel. Unas se introducirán por su proximidad a la tecnología de fabricación del nuevo producto y otras, las que fabrican el producto que viene a sustituir, ya que esta introducción amenaza con desplazarles de un mercado que es actualmente suyo.

En esta etapa comienzan a aparecer los diferentes posicionamientos estratégicos de las firmas en lid. Esto genera una producción de variantes permanentes y mejoras continuadas del producto, debidas a un mayor dominio de la tecnología, una mayor experiencia práctica sobre el mismo y una imperiosa necesidad de captar parcelas importantes de mercado.

También en esta etapa, por el contrario, comenzarán a producirse algunas desapariciones, ya que entre todas las empresas que desean aprovechar el creciente mercado de este producto, habrá algunos casos de «mortalidad infantil» debidos a errores de cálculo o, en muchos casos, al deseo prioritario de recuperar inversiones en un corto plazo de tiempo o, en el polo opuesto, al de captar rápidamente mercado con una agresiva y no bien medida reducción del precio.

c) Ajuste del «precio de mercado». En esta etapa, debido fundamentalmente al aumento de las producciones y al efecto de la competencia, se crea una horquilla de precios más cerrada. Podemos decir que en esta etapa los precios se igualan y desaparece la situación de la etapa anterior en la que era fácil encontrar gamas de precios que llegaban a ser del doble, o más, a la mitad.

d) Establecimiento de unas líneas de distribución características, ya que para este momento, los canales de distribución que lo eran del producto sustituido ya han incluido éste en sus estanterías, o se han creado otros, debido a que el nuevo desarrollo es más afín a otros canales. Es el caso, por ejemplo, de los equipos electrónicos o informáticas que sustituyen a otros mecánicos o eléctricos convencionales (ordenadores vs máquinas de escribir). Los clásicos distribuidores de éstos últimos, que no se han reciclado, han visto como una parte de su negocio se ha marchado a otros canales especializados en las nuevas tecnologías electrónicas o informáticas.

e) Reducción porcentual del gasto en promoción. Este aspecto, aunque en términos generales es cierto —ya que al aumentar las ventas el gasto proporcional disminuye— puede generalizarse, ya que depende de la postura estratégica de las empresas. Este es el momento de decidir que posición queremos alcanzar en el ranking de los que compiten por el mercado de este producto, ya que de la participación que podamos captar en este momento dependerá nuestra estrategia futura.

Si queremos hacernos con una participación substancial o mantener un liderazgo la inversión en medios de marketing seguirá siendo importante.

Etapas de madurez. Esta etapa se caracteriza fundamentalmente por una mayor estabilidad en todas las variables del mix del marketing. El mercado ya no crece, sino de forma vegetativa.

Al leer los apartados de este punto llegaremos a la conclusión de que la mayor parte de los productos industriales que hay en el mercado se encuentran en esta etapa de su ciclo de vida. Piense en los de su empresa y verá que también esta afirmación se cumple.

a) Precios estables, menores márgenes. Los precios se han ido reduciendo paulatinamente ya que al llegar a esta etapa es normal que se haya generado una sobrecapacidad productiva que ha arrastrado los precios hacia abajo. Los precios han tocado el fondo de la rentabilidad y el producto solamente resulta interesante para aquellos que tienen grandes producciones vendidas, han mejorado sus procesos y han copado los mejores canales de distribución.

Es importante considerar aquí una ley, que se da prácticamente en todos los mercados, que nos dice que, de no encontrarse las empresas en una situación coyuntural atípica, los márgenes de beneficio crecen proporcionalmente a las participaciones de mercado que se tengan.

Para los líderes seguramente es interesante continuar, para el resto de las empresas, la amenaza —e incluso la realidad de los números rojos comienza a hacer poco interesante seguir en el mercado de ese producto.

b) Reducción del número de competidores, por las razones expuestas en el punto anterior.

c) Gastos de promoción estabilizados. Hay una parte de ellos, los destinados a dar a conocer su uso, que ya no son necesarios ya que el mercado conoce perfectamente las aplicaciones de este producto maduro.

Es en este momento en el que las empresas están en la encrucijada de buscar alternativas al producto, mejorarlo con pequeños retoques o preparar dulcemente su entierro. Esta postura depende exclusivamente de las perspectivas que la empresa vea para el futuro. También es el momento de buscar nichos de mercado que no han sido explotados para la actual presentación del producto o bien rediseñarlo (muchas veces sólo en el embalaje) y buscar otras aplicaciones u otros canales de distribución.

Hay un hecho que se está repitiendo últimamente con profusión, con múltiples productos industriales, que es el aumento importante y fuertemente creciente de venta a través de las denominadas grandes superficies.

Productos eléctricos, herramientas, pegamentos, etc, están siendo desviados de los canales clásicos, de los almacenes mayoristas de material eléctrico o de suministros industriales, a estas grandes superficies en las que son adquiridos por un usuario que cada vez se convierte más en utilizador directo de los mismos. Los altos costos de las reparaciones domésticas y una mayor preparación y mentalización de las nuevas generaciones están creando un nuevo canal de comercialización de productos, antes denominados industriales y que ahora quedan recogidos bajo la denominación genérica de «materiales para bricolaje». Hay incluso potentes cadenas multinacionales de grandes superficies de material de bricolaje, que por su capacidad de compra y precios competitivos se están convirtiendo en lugar de aprovisionamiento incluso de los instaladores o montadores profesionales. Hablaremos más de ellos a lo largo de este libro ya que nuestra empresa TRADETOOL tendrá que trabajar también por estos canales.

Etapa de declive. Como podemos ver en el gráfico de la figura 7, ésta es la parte más compleja y dispar del ciclo de vida del producto. En el gráfico vemos cuatro tendencias del declive (D1 a D4) que indican que el fin de un

producto puede durar más o menos, dependiendo fundamentalmente de la mayor o menor rapidez con la que los artículos que lo van a sustituir se introduzcan en el mercado.

Si la agresividad de los nuevos productos no es grande, es posible alargar esta parte del ciclo de vida con unos nuevos miniciclos como resultado de renovaciones o variantes del producto. Estas prolongaciones (E1 a E3) pueden surgir en cualquier parte del ciclo de la vida del producto, aunque lo normal es que surjan en las etapas de madurez o declive.

No vamos a indicar unas características determinadas para esta etapa ya que en ella suceden las más dispares situaciones. He conocido una empresa que quedó sola en Europa en la fabricación de un producto en declive (candlejas de soldar alimentadas con gasolina). El propietario de esta fábrica reconocía que en los cinco últimos años, antes de cerrar la fábrica y dedicarse a la pesca de placer en el Mediterráneo, fue en la etapa en que más beneficios obtuvo y más cómodamente había trabajado.

Sin embargo hay otros casos de empresas que, con sus márgenes mercedados y con un mercado en franca desaparición, no han tenido la capacidad tecnológica y/o económica para acometer su reconversión a la fabricación del nuevo producto, que en dos años había prácticamente barrido al suyo del mercado.

Es en esta etapa donde hay que aplicar una mayor frialdad analítica ya que con unas instalaciones normalmente importantes (aunque posiblemente amortizadas), una cifra de negocio en ese producto que a veces es un porcentaje considerable del total, una estructura humana que está formada y capacitada para la fabricación y comercialización precisamente de ese producto y unas ligazones sentimentales al mismo, no se suele tener la suficiente objetividad de juicio a la hora de tomar decisiones.

Una retirada a tiempo, en muchos casos, es —también aquí— la mejor victoria.

Es evidente que nuestra estrategia y medios de marketing estarán en esta etapa en consonancia con la decisión que hayamos tomado sobre el final (o la prolongación) de la vida de nuestro producto.

Vamos ahora a analizar, a la luz de lo dicho en este punto, cual es la situación de las líneas de productos de TRADETOOL en lo que se refiere a sus ciclos de vida respectivos.

Taladros profesionales: Estos productos sufren pequeñas modificaciones en sus diseños y prestaciones. Aunque hay modernas tecnologías que realizan, o pueden realizar algunas de sus funciones (láser) su grado de desarrollo para hacer sombra a estos perforadores es todavía bajo. Podemos consi-

derar que son unos productos en su madurez, en un estadio avanzado de su madurez.

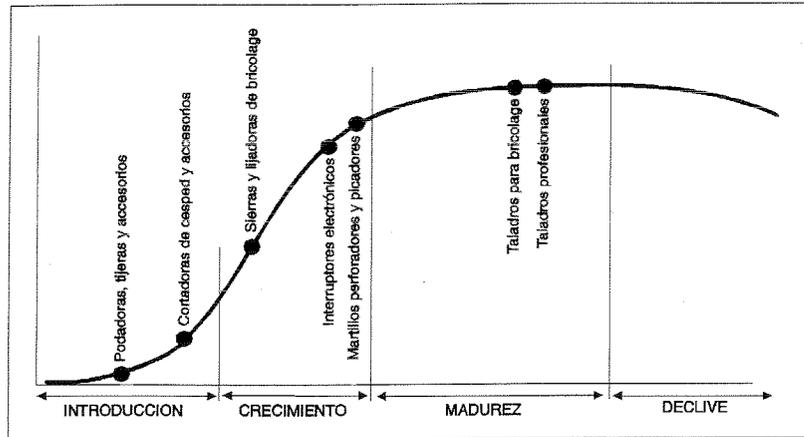


Figura 8. Ciclo de vida del programa de productos (portafolio de productos) de TRADETOOL

Martillos perforadores y picadores eléctricos: En este caso se trata de unos desarrollos mucho más modernos que vinieron a competir con los martillos neumáticos en aquellas perforaciones o demoliciones que por su importancia menor, resultan mucho más cómodas con estos martillos que no precisan de un voluminoso y pesado compresor. Los vamos a considerar en la parte final de la etapa de crecimiento, ya próximos a su madurez.

Accesorios del programa profesional: Aunque se puede dar el caso de que un producto se encuentre en una etapa de su ciclo de vida y los accesorios para el mismo en otra diferente, en este caso los accesorios de los taladros (las brocas de acero o con punta de metal duro) y los específicos para los martillos eléctricos (normalmente no valen los de una marca para otra) pueden considerarse en la misma parte del ciclo de vida que las herramientas.

Taladros para bricolaje: Como sus hermanos mayores los taladros profesionales, estas herramientas están en la parte final de su período de madurez, aunque sin que haya en el horizonte una amenaza de producto de los sustituya.

Sierras y lijadoras de bricolaje: Estos productos, que como herramientas profesionales, tienen ya una larga historia y pueden considerarse como productos maduros, en su aplicación para bricolaje son relativamente nuevos. La compra y el uso de estos productos por parte de los «mañosos domésticos» es reciente y los fabricantes han tenido que diseñar modelos nuevos, más ligeros y económicos, para este canal de ventas. Tenemos aquí la paradoja de un concepto de producto que está en la madurez, y una versión del mismo que, teniendo su propio mini-ciclo, podemos decir que está en la parte inicial de su etapa de crecimiento. Este posicionamiento lo he considerado en la España de 1994. En otros países de Europa su posición con respecto al ciclo de vida es más avanzado e incluso en algunos está cercano a la madurez.

Esto nos sirve también para considerar que si aspiramos a vender nuestros productos en mercados con diferente nivel de desarrollo, deberemos hacer un análisis minucioso de cada uno de ellos, ya que el posicionamiento que adoptemos deberá estar en consonancia con la situación de nuestro producto en los mismos.

Accesorios para las máquinas de bricolaje: Vale lo dicho para los accesorios de las máquinas profesionales.

Cortadoras de césped a gas: Este es un producto (naturalmente imaginario), que por las características indicadas de innovación, puede localizarse en la etapa de introducción, tal vez al final de esta etapa.

Podadoras y tijeras a gas: Productos (imaginarios) absolutamente nuevos y por tanto en la primera etapa de su ciclo vital. Podemos considerarlas en la primera parte del ciclo de introducción.

Accesorios de jardinería: Los clasificaremos, al igual que las máquinas, en la etapa de introducción.

Interruptores electrónicos: Producto que ya está establecido y que les están comprando incluso las firmas de competencia. Lo vamos a considerar en el tercio final de la etapa de crecimiento.

En la figura 8 hemos representado la posición de cada una de las familias de productos de TRADETOOL con objeto de tener una imagen global de lo que vamos a denominar el «portafolio de productos».

Este concepto es vital para el desarrollo actual y el futuro de las empresas. Vamos a dedicarle el siguiente punto de este capítulo, pues aunque su relación no es muy directa con la planificación individualizada de cada familia, si que es una resultante de la situación del conjunto.

2.2. El portafolio de productos

De lo dicho en el punto anterior sobre las necesidades que el marketing de cada etapa de la vida del producto exige, se desprende que la curva de inversiones tiene una forma muy diferente a la del ciclo de vida.

En el gráfico de inversiones del la figura 9, no solamente reflejo la curva de las inversiones derivadas de la promoción y comercialización del producto, sino también la de las inversiones necesarias para su lanzamiento y actualización.

Haciendo un somero estudio de estas gráficas teóricas (ya que dependiendo del producto, pueden sufrir alguna variación) vemos que en la etapa de introducción el volumen de mercado, y por tanto la esperanza de ventas es muy baja, mientras que las inversiones tienen un volumen importante.

Es en el período de crecimiento en el que se presentan las mayores inversiones, pero ya los volúmenes crecientes de los mercados compensan estas inversiones.

En las etapas de madurez y declive es en las que podemos encontrar, dentro del mismo producto, absolutamente diferentes estrategias de posicionamiento y por tanto profundas diferencias en las inversiones que cada una conlleva.

Es extraño que un producto industrial entre en declive con una curva simple, sin sufrir ningún miniciclo que revitalice su uso por pequeñas o grandes transformaciones que vayan actualizando su aplicación.

Del análisis de estas ideas se evidencia que una empresa debe aspirar al equilibrio de su portafolio de productos. Es necesario que tenga productos en etapas en las que recojan beneficios, y otros en sus primeras andaduras que serán la garantía del futuro de la empresa.

Un desequilibrio hacia las primeras producirá unos substanciosos excedentes a sus propietarios o accionistas pero puede hipotecar seriamente el futuro.

Si el desequilibrio es hacia los productos nuevos y en introducción, si no se tienen previstas las condiciones de inversión que exigen los productos en esta etapa de su ciclo de vida, se puede llegar a la extenuación financiera.

En el ejemplo de TRADETOOL (figura 8) observamos un buen equilibrio entre la situación de las diferentes familias de productos. El «portafolios» de TRADETOOL, sin más datos que los reflejados en la gráfica, es muy equilibrado.

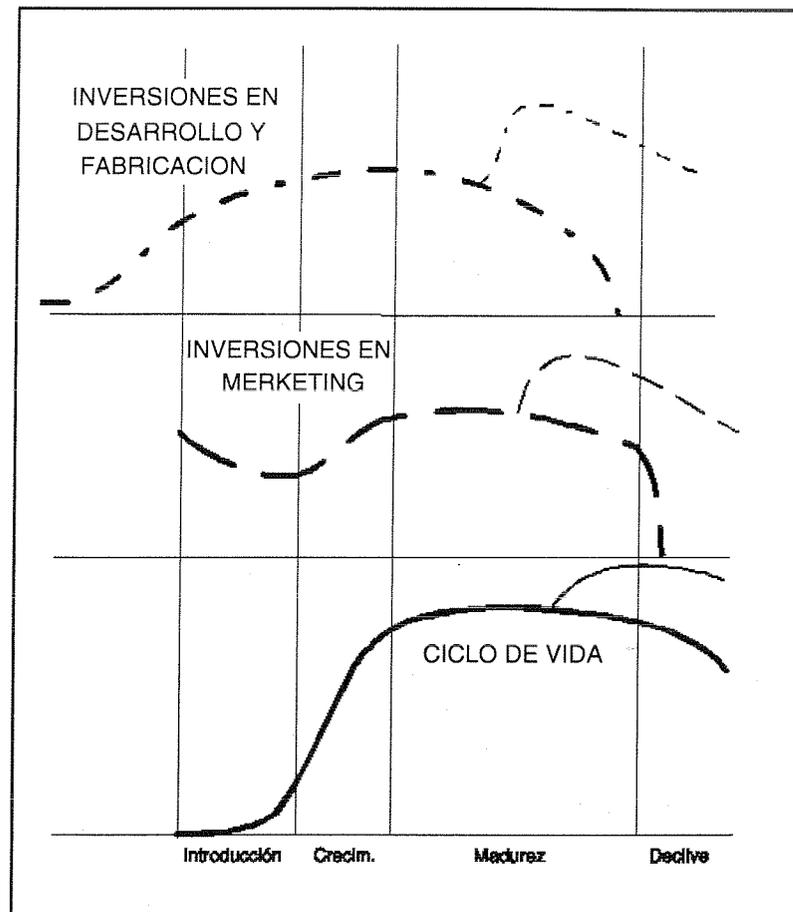


Figura 9. Ciclo de vida e inversiones

2.3. Determinación de los productos estratégicos. Sistemas

Después de todo lo dicho hasta este punto, ha llegado el momento de enfrentarnos con la elaboración de nuestro plan de marketing anual. Tras la realización de los análisis necesarios, ha llegado el momento de la verdad. Es el momento de sintetizar toda la información obtenida y planificar las

estrategias y tácticas para el año que va a venir, teniendo muy en cuenta que ese período no será necesariamente el tiempo de duración de todas nuestras acciones.

Para que sea más clara, en esta planificación consideraremos que no arrastramos acciones de períodos pasados.

Con el mes de noviembre recién iniciado, y los datos de cierre de octubre obtenidos, es un buen momento para comenzar nuestra planificación. Para aquellas empresas cuyo año fiscal no comience en enero les recomiendo que inicien esta planificación con dos meses de antelación. Aunque la necesidad de más o menos tiempo variará dependiendo del volumen de la empresa y la complejidad de los productos o mercados, prestándole la dedicación oportuna durante estos dos meses, considero que es suficiente para hacer unos muy buenos análisis y planificación.

Por otro lado, cuanto más cerca estemos del cierre del ejercicio, más fiables serán las proyecciones que hagamos de sus resultados finales en las diferentes líneas de productos y tipos de clientes.

Así pues, ha llegado el momento de repartir nuestro dinero en diferentes acciones que nos lleven a la optimización de la explotación de los productos en los clientes idóneos.

Pero fijémonos en la frase «repartir nuestro dinero». Es evidente que el dinero que vamos a dedicar a nuestras inversiones de marketing es limitado y que pretendemos obtener el mejor resultado (a corto, medio —e incluso a veces— largo plazo) de nuestra inversión.

Hay un antiguo refrán que expresa muy gráficamente una gran verdad económica: «el que mucho abarca, poco aprieta». Si nuestros medios son limitados y nuestras líneas de productos, o productos específicos, son muy variados, no podremos empujar a todos por igual. Debemos localizar y definir cuales son los productos o familias estratégicas de productos que son las que más posibilidades tienen de producir crecimiento y beneficios (no solo inmediatos) a nuestra empresa.

Vamos, como primer paso de nuestra planificación de marketing, a hacer el «ranking» de nuestros productos en relación a estas premisas.

Hay una matriz ya clásica para la determinación del «atractivo» de un producto o familia de productos.

En la figura 10 reflejamos la matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group, tal vez la más conocida de este tipo de plantillas de análisis.

En ella podemos observar en el eje de ordenadas el crecimiento del mercado. Este eje se ha dividido en dos partes iguales, con el 10% de incre-

mento como valor que separa los altos de los bajos crecimientos. Este porcentaje, como es natural, para algunos productos será alto y para otros bajo. A la hora de construir su matriz elija un valor de acuerdo con los crecimientos del mercado de sus familias de productos pero tenga en cuenta que el que elija lo utilizará como referencia para todas ellas.

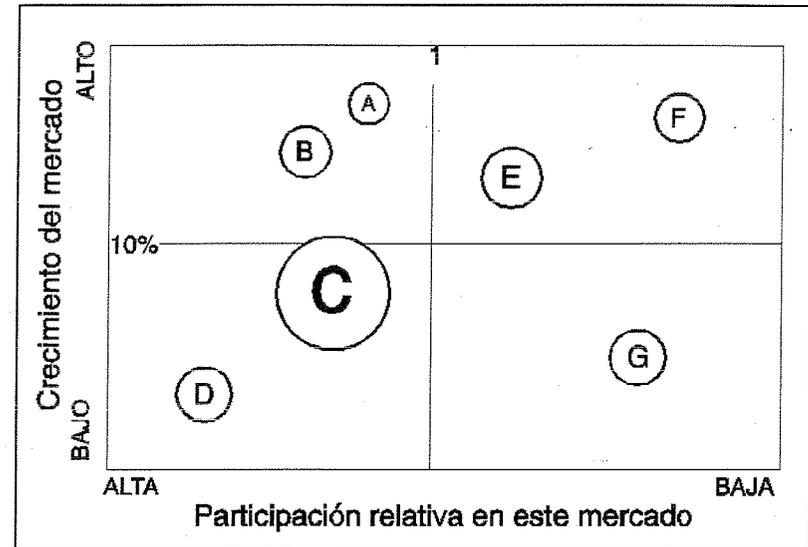


Figura 10. Matriz de crecimiento - participación

En el eje de abscisas, decreciendo de izquierda a derecha, reflejará su participación relativa en el mercado de cada una de las líneas o productos.

En él representará el factor Pr =

$$\frac{\text{Sus ventas en esa familia}}{\text{Las ventas de su más importante competidor}}$$

He colocado en la línea divisoria de alta/baja participación relativa el «1» como valor, es decir, cuando sus ventas son iguales a las de su más importante competidor.

Si sus ventas son menores, el valor $Pr < 1$, se representarán a la derecha y si son mayores, $Pr > 1$, lo harán a la izquierda.

Normalmente para estos valores se emplea, en lugar de una escala lineal, una escala logarítmica, que da una representación más expresiva de los mismos.

Por último, una vez localizado el punto en el que se encuentra nuestra línea de productos, trazamos —utilizando ese punto como centro— un círculo cuya superficie represente el volumen de ventas.

Una vez representadas todas las líneas de producto, podemos comenzar su clasificación, por el orden de su potencialidad de crecimiento, por lo que hemos denominado su «atractivo». Los nombres que se dan en esta matriz a los productos, dependiendo del campo en que se encuentren, son muy significativos (figura 11).

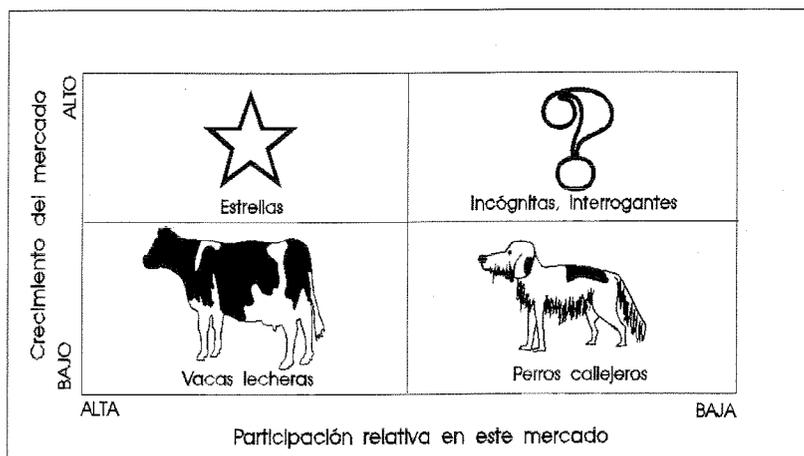


Figura 11. Matriz de crecimiento-participación.
Denominación de los productos según el campo que ocupan

Estrellas: con alto crecimiento y alta participación. Teóricamente los productos más prometedores para la empresa. No obstante, debemos tener en cuenta que si su crecimiento es alto, es porque se encuentran en el comienzo de su ciclo de vida y necesitarán de inversiones fuertes.

Vacas lecheras: Estos productos con crecimientos de mercado bajos y en los que nuestra participación es alta son los típicos productores de altas rentabilidad. No es necesario hacer con ellos muchas inversiones y al crecer poco el mercado, tampoco son generadores de nuevas competencias.

Incógnitas, interrogantes: Nuestra participación es baja en un mercado con altos crecimientos. Dependerá mucho de las características de nuestro programa con respecto a la competencia (recuerde los índices de las figuras 1 y 2), de nuestra capacidad de inversión (estos productos precisan de fuertes inversiones y su rentabilidad es baja, en un principio) y de nuestros proyectos de desarrollo futuro en esos programas, es decir, de la estrategia que decidamos para aquellos productos que estén encuadrados en este campo.

Pesos muertos, perros (recojo en la figura 11 la denominación que les da un buen amigo; «perros callejeros» ya que la considero muy gráfica): Son aquellos productos cuyo mercado no crece y además tenemos en él una baja participación. Lo mejor que podemos hacer en este caso es retirarnos o dejarlos extinguirse lentamente, intentando que la retirada nos cueste lo menos posible.

Con la clasificación que obtenemos de esta matriz podemos hacer nuestra lista de productos o familias de productos preferenciales. Es un procedimiento simple, pero bajo mi punto de vista deja demasiadas incógnitas en el aire a la hora de tomar decisiones de orden entre los productos de uno u otro cuadro. ¿Cuál es el más interesante para la empresa? Normalmente encontrará discrepancias y a veces fuertes entre los componentes del equipo de análisis.

Otro sistema que le ofrezco es una síntesis del que he venido utilizando los últimos años, y aunque es algo más prolijo, concreta más los resultados para su «ranking» de familias estratégicas.

Para esta valoración he creado una tabla en la que considero un determinado número de características del producto y del mercado y las puntúo con valores o pesos. En la figura 12 hago un ejemplo de valoración de una de las familias de TRADETOOL (taladros para bricolaje).

Es necesario, para obtener valores comparativos, aplicar (una vez decidido el peso de cada variable de forma que sirva para todos los productos) la misma tabla a todas las familias.

De las características analizadas, las que deben aparecer siempre en esta tabla son: la evaluación del producto, el crecimiento del mercado y nuestra participación. Dependiendo de las familias de productos a analizar, puede añadir las contempladas en la tabla de la figura 12 u otras tales como: inversión en formación específica que precisa el personal, volumen de almacenaje necesario, inversiones en transporte y manipulación, costos de mantenimientos de garantías, impacto social o ecológico, etc. Vd. conoce cuales son las más importantes en sus productos y mercados.

Todas estas características tienen que ver con las barreras de entrada y salida que estos productos tengan y aunque aparentemente haya datos redundantes o complementarios (márgenes-gastos), soy partidario de que se evalúen por separado y se analicen como puntos independientes.

Un aspecto que nada tiene que ver con el atractivo objetivo del producto, pero que casi siempre introduzco en estas tablas, es el porcentaje que esa línea de productos supone sobre el total de nuestra cifra de ventas. Este aspecto tiene para nosotros un valor subjetivo tal que, de no tratarse de un producto que nos produzca pérdidas —si su volumen relativo es lo suficientemente alto— haremos los esfuerzos necesarios para que, en el peor de los casos, su descenso sea lo más lento posible. Sobre todo en el caso de no tener un producto que vaya sustituyendo con su crecimiento una eventual caída de las ventas del anterior.

La forma de realizar estas tablas de evaluación es por medio de un equipo de personas de su empresa, cuatro o cinco, que estén involucradas en mercado y producto (vendedores, delegados, jefes de producto, directores comerciales o de marketing e incluso, y muy deseable, el director gerente).

La primera tarea de este equipo será la de realizar la tabla de evaluación (que una vez hecha y comprobada servirá para varios años), definiendo características y dándole peso a las mismas.

Posteriormente, cada uno por separado rellenará las casillas de valor de todas las familias de productos. Cuando cada uno haya evaluado estas casillas, se reunirán y rellenarán conjuntamente la tabla definitiva. En caso de producirse discrepancias de valor, se discutirán con los argumentos que cada uno tenga sobre su postura. Es importante que los directores no impongan sus criterios por su cargo sino por sus razones. De no ser así se habrá perdido el valor más importante del trabajo de este equipo.

Como ya habrá deducido el lector al llegar a este punto, en este sistema de selección de líneas estratégicas, la subjetividad de los criterios del grupo de trabajo es bastante amplia. Estoy de acuerdo con usted. Si analizamos por separado una de estas tablas es muy posible que detectemos cierta tendenciosidad en la valoración de alguna de estas características. No olvidemos, sin embargo, que lo que este grupo va a hacer es una relación comparativa de las familias de su empresa y que lo normal es que aplique a todas ellas unas dosis parecidas de subjetivismo. Consideradas una a una, tal vez no sean del todo válidas, pero el sistema para la confección de relaciones comparativas, es correcto.

Familia estratégica: Taladros para bricolaje									
Características	Peso	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Total	
Evaluación del producto(*)	2	0,5	0,7	0,9	1,1	1,3	1,5	+12	
(Figuras 1 y 2)	Punt	-10	-6	-3	+3	+6	+10	+6	
Margen bruto que tiene	1	31%	33%	34%	36%	38%	40%	+3	
(Margen necesario = 35%)	Punt	-10	-6	-3	+3	+6	+10	+3	
Estructura de personal que precisa para su venta	12	Pesada /costosa. Ligera/barata							-36
	Punt	-10	-6	-3	+3	+6	+10	-3	
Volumen de stocks precisos	1	3	2,5	2	1,5	1	0,5	+6	
(costo en meses de venta)	Punt	-10	-6	-3	+3	+6	+10	+6	
Crecimiento del mercado	2	1	5	9	13	17	21	+6	
	Punt	-10	-6	-3	+3	+6	+10	+3	
Nuestra participación(**)	15	5	10	15	20	25	30	+9	
	Punt	-10	-6	-3	+3	+6	+10	+6	
Inversiones en fabricación y en I+D(***)	1	Grandes.....		Pequeñas			-3	
	Punt	-10	-6	-3	+3	+6	+10	-3	
Subjetivos:(****)									
Atractivo para el Dir. Cial	0,5	-10	-6	-3	+3	+6	+10	+1,5	
Atractivo para el vend. A	0,5	-10	-6	-3	+3	+6	+10	+1,5	
Atractivo para el vend. B	0,5	-10	-6	-3	+3	+6	+10	+1,5	
Atractivo para el Dir.Gral.	0,5	-10	-6	-3	+3	+6	+10	+1,5	
Taladros de bricolaje							Total	32,4	

(*) Se divide el valor obtenido por nuestro producto en las tablas de las figuras 1 o 2 del capítulo primero, por el obtenido por nuestro competidor más característico o por una media de los dos más significativos.

(**) En la valoración de este punto tendrá polémica ya que surgirá la opinión de que cuanto más participación tengamos más difícil será crecer. Aunque nuestra participación sea muy alta, siempre es más prudente intentar defender lo que se tiene que buscar aumentarlo a costa de los demás. A mayor participación, más esfuerzo debemos hacer para conservarla.

(***) Para algunos considerar este capítulo supone obligarse a hacer esfuerzos de permanencia en mercados no interesantes. Queda a su criterio más o menos conservador.

(****) Estas valoraciones subjetivas, aunque pueden ser discutidas, aportan aspectos de visión global de los profesionales que viven el mercado y que son absolutamente imposibles de medir. Le aconsejo que las utilice.

Figura 12. Evaluación de una familia de productos para conocer su atractivo relativo

vo

Por todo ello es absolutamente necesario que el equipo que evalúe todas las familias este formado por las mismas personas.

Para continuar con el ejemplo que nos acompaña a lo largo del libro, consideramos que se han realizado las tablas de TRADETOOL y los resultados han sido los siguientes:

- 1º Martillos perforadores y picadores con 42 puntos
- 2º Interruptores electrónicos con 40,6 puntos
- 3º Taladros profesionales con 37,5 puntos
- 4º Taladros de bricolaje con 32,4 puntos
- 5º Cortadoras de césped a gas con 25,3 puntos
- 6º Sierras de bricolaje con 18,3 puntos
- 7º Podadoras y tijeras a gas con 9,4 puntos
- 8º Lijadoras de bricolaje con -2,5 puntos

Los accesorios de cada familia de máquinas los hemos asimilado a las mismas.

De la observación de esta clasificación, podríamos llegar a la conclusión de que este sistema de análisis castiga a los nuevos productos a los últimos puestos (los lugares 6, 7 y 8 lo ocupan familias de productos que están en las primeras etapas de sus ciclos de vida).

Es evidente que esto no así ya que al no valorarse en la tabla el volumen absoluto de mercado, el momento del ciclo de vida en que se encuentre no influye de una forma decisiva. Más aún, al valorarse el crecimiento es evidente que estos productos serán especialmente favorecidos, ya que el crecimiento de su mercado suele ser mayor que el de los que están en la última parte de su ciclo vital.

La única conclusión que podemos extraer de esta clasificación es que los productos de INNOGARDEN, además de estar en una fase de su ciclo de vida en la que no aportan beneficios y exigen inversiones, no tienen grandes ventajas con respecto a los de la competencia y que su participación es pequeña.

Ahora ya conocemos el orden de los productos o familias de productos en los que vamos a gastar nuestro presupuesto de marketing el año que viene.

2.4. Análisis de explotación de productos y fijación de objetivos globales por producto

Una vez seleccionadas las familias estratégicas vamos a analizar cuál es la situación de explotación global de cada una de ellas. En realidad, la parte más importante de la investigación necesaria para este análisis ya la hemos hecho al obtener los índices del punto 1.5. Lo único que vamos a hacer ahora es un cuadro con alguno de ellos y tras su análisis extraer conclusio-

nes. En la figura 13 expongo un ejemplo del estudio de una familia de productos determinada.

Este análisis debemos hacerlo de todas nuestras líneas, o al menos de las que hayamos seleccionado en el punto anterior, y en él debemos fijar las líneas maestras de nuestra actuación con ese producto.

Es el momento en que la dirección general de la empresa puede, por su mayor conocimiento, fijar una o como máximo dos orientaciones para cada familia de producto. Estas decisiones se deben tomar tras la realización de todos los análisis que hasta este momento hemos apuntado y en la decisión ha de participar el grupo de dirección de la empresa, ya que todos ellos se van a ver involucrados por la aplicación de las mismas.

Por demostrarse mucho más eficaz el marketing regional e incluso local, ya que está mucho más cerca de las necesidades de los clientes y los distribuidores, en esta etapa evitaremos concretar acciones.

La máxima que está recorriendo los despachos de las multinacionales; «think global, act local» aconseja que se piense globalmente y se actúe siguiendo las necesidades locales. Personalmente a esa frase yo le colocaría entre las dos sentencias «siente local» ya que es muy difícil que, sin sentir, sin conocer las necesidades específicas de los distribuidores y clientes de las diferentes áreas se pueda hacer una planificación completa. Pienso que una parte importante de la planificación del marketing hay que desplazarla a nivel regional o local.

Le insisto, por tanto, en que no intente concretar excesivamente en esta parte de la planificación. Piense que la mayor parte de sus decisiones tácticas han de estar cerca del cliente.

En caso de que su empresa venda en diferentes países, estas fichas de análisis deberá hacerlas país por país, ya que su situación puede ser completamente diferente —y por tanto su posicionamiento estratégico— en cada uno de ellos.

Una vez concluido el análisis de los productos, por familias, es conveniente repasar todas las decisiones tomadas, ya que podemos perfectamente encontrar con algunas repetitivas. Estas pueden configurar un bloque de estrategia general de la empresa para ese ejercicio.

Este bloque general puede recoger también otros aspectos que la dirección de la empresa quiere que sean considerados en el diseño de todas las acciones del plan de marketing.

Todas las decisiones tomadas sobre las diferentes líneas de producto y sobre los posicionamientos generales de la empresa han de ser coherentes con la planificación estratégica general que se realizará cada cinco años.

TRADETOOL		
Familia estratégica:		Interruptores electrónicos
Índice	Valor	Observaciones
Volumen del mercado	1.000.000	Sólo mercado industrial, no juguetes
Crecimiento del mercado	13%	Cifra dada por los dos más importantes clientes. Evaluado resto.
Nuestra participación	60%	
Evaluación del producto comparativa con la competencia	1,4	Según las tablas de la figura 1 del capítulo primero. Nuestra valoración dividida por la del mayor competidor.
Margen bruto 1993	20%	
Margen bruto 1994	20,5%	
Incremento de ventas 92/91	21%	No hubo operaciones especiales
Incremento de ventas 93/92	19%	2 operaciones especiales (110.000\$)
Incremento de ventas 94/93	12%	No hubo operaciones especiales
Conclusiones:		
<p>Es evidente que aunque tenemos una muy alta participación de mercado, nuestros incrementos de ventas en los últimos años han ido decreciendo incluso por debajo de los del mercado. Esto supone que en el último año hemos perdido cuota de mercado. Nuestros productos presentan ventajas comparativas importantes (1,4). Nuestra estrategia para con esta familia es la de mantener la actual cuota de mercado. Intensificar los contactos (marketing de relaciones) con los actuales clientes y desarrollar las variantes que se decidan de mutuo acuerdo. No dispersarse en nuevos clientes mientras no se tema la pérdida de alguno de los actuales. Incremento 95/94 = 13%. Intentar mantener margen. Máximo descenso del mismo para este año 1%.</p>		

Figura 13. Análisis de explotación de una línea

Sobre planificación estratégica no quiero extenderme, ya que hay mucha y muy buena bibliografía sobre el tema.

Bajo mi punto de vista, un libro que ya es un clásico en la materia; *Estrategia Competitiva* de Michael E. Porter, es una buena preparación previa para lo que el profesor Philip Kotler ha publicado recientemente en artículos, libros y vídeos, sobre posicionamiento estratégico, para empresas que aspiran a seguir en el próximo milenio.

2.5. Los diferentes tipos de acciones de marketing orientadas al mercado industrial

Quiero describirle a continuación cual es mi experiencia en la aplicación de las diferentes herramientas que el marketing utiliza habitualmente, en unos determinados mercados industriales en los que he trabajado los últimos veinticinco años.

En los productos de consumo, por sus mayores volúmenes y desarrollo, es en los que se descubren y aplican con más fuerza y resultado todo este tipo de acciones. Sin embargo, analizando su aplicación en los mercados industriales —aunque me es imposible globalizar mis conclusiones por lo enormemente dispares que son— presentan unas particularidades que es conveniente conocer.

Las diferentes herramientas que he utilizados son las siguientes:

1. Gestión personal
2. Catálogos y folletos
3. Ferias y exposiciones
4. Presentaciones
5. Seminarios y cursillos
6. Anuncios
7. Campañas promocionales
8. Mailings
9. Telemarketing
10. Expositores, paneles, muestrarios
11. Regalos, obsequios
12. Acciones sobre los stocks
13. Acciones sobre precios, descuentos, bonificaciones.
14. Relaciones (¿PÚBLICAS O PRIVADAS?)
15. Otros medios del marketing

1. GESTIÓN PERSONAL. Voy a hacer una división dentro de este apartado:
 - a) Por parte del gestor habitual
 - b) Por parte de otras personas de la empresa.
 - a) La función de los vendedores de productos técnicos cada vez es menos precisamente eso: vender. La implantación de los sistemas de Calidad Total (TQM), que se deciden francamente por el mantenimiento de los clientes actuales por medio de un servicio y una relación excelentes frente a la captación de otros nuevos, la informatización de las empresas, que detectan sus necesidades de producto cuando el ordenador así se lo indica, y los

modernos medios de comunicación (telefax, EDI), hacen innecesario y la mayor parte de las veces imposible, que un vendedor vaya a «recoger» o a «sacar» un pedido.

Esta situación establecida hace bastantes años en los países y regiones más adelantados tecnológicamente, todavía no lo está en otros («si no viene el vendedor personalmente a por el pedido, no hay pedido»). No obstante, según va pasando el tiempo, se evidencia una disminución de éstos últimos según van avanzando en ellos la tecnología informática y los sistemas.

El antiguo vendedor se ha convertido en «gestor». Es el nexo de la fuerte y estrecha unión que hoy debe tener una compañía con sus clientes. Es la persona que resuelve los problemas técnicos, logísticos, contables, etc., a todo nivel en casa del cliente. Naturalmente que él no los soluciona todos personalmente, pero sí que se responsabiliza de que así sea.

Si el cliente es un distribuidor de nuestros productos, la labor del gestor es la de apoyarle en su promoción, campañas, exposiciones, cursillos, presentaciones, etc. Formar a su personal en el conocimiento de los productos y sus aplicaciones. Vigilar sus stocks y conseguir para él las mejores rotaciones posibles.

Ha pasado de ser un «vendedor especialista» a un «gestor polivalente».

b) La aplicación del denominado marketing de relaciones, que también se define como el marketing de la calidad total, conlleva, entre otras cosas, la consecución del mayor número de contactos y conocimientos entre personas, a todo nivel, del proveedor y del cliente.

Así pues, cuando me refiero a otras personas de la empresa no me estoy refiriendo a las clásicas visitas que jefes de producto o directores comerciales realizan a los más importantes clientes, sino a un conocimiento más estrecho entre todas las personas que de una u otra manera actúan en el proceso que sigue el material, desde el momento de su diseño hasta su utilización o reventa.

Si el objetivo de toda empresa ha de ser conseguir el mejor servicio para sus clientes, estas interrelaciones son precisas para que la transmisión de las necesidades del cliente sea lo más amplia y clara posible. Someter los diseños de los productos a la opinión de los futuros usuarios, no es suficiente. Es necesario conocer profundamente la problemática del proceso del cliente para desarrollar aquellos productos que le aporten mejoras en sus procedimientos. Los sistemas de suministro «justo a tiempo» (JIT), también exigen de esta coordinación estrecha.

El marketing de relaciones promueve una forma nueva de «asociación» entre proveedor y cliente que beneficia grandemente a ambos.

2. CATÁLOGOS Y FOLLETOS

De todos los gastos de comunicación, dentro de nuestras empresas, el de los catálogos es uno de los más inexorables.

Con respecto a su formato, como seguramente en su empresa habrán discutido mucho sobre este punto y ya habrán cambiado al menos una vez el criterio, le diré que básicamente hay dos:

a) Catálogo único. Todas las familias de producto en un solo catálogo que se renueva periódicamente. Mientras tanto las novedades son presentadas en hojas o folletos sueltos.

b) Catálogo por separatas. Cada familia de productos en un fascículo y todos ellos recogidos en una carpeta de anillas. Su renovación se hace por fascículos.

En las empresas con un elevado número de productos, este dilema se presenta cada vez que hay que reeditar los catálogos y le puedo asegurar que siempre hay argumentos para hacer uno u otro formato.

Si dispone de medios de composición propios (ordenadores de composición, fotocopiadoras, pequeñas máquinas de offset) o bien sus productos o familias de productos pueden separarse por hojas o pequeños fascículos, mi consejo es que haga tantos catálogos diferentes como sectores de clientes tiene. Si fuera necesario, haga su catálogo para cada cliente.

La idea que le invito a desarrollar es que, sirviéndose de su ordenador, controle la composición del catálogo de sus clientes y cuando se produzca una novedad o cambio en uno de los productos que tiene recogido en su carpeta personalizada, se lo envíe inmediatamente por correo, acompañado del correspondiente argumentario.

Numere las diferentes hojas o folletos de las familias o incluso de los productos (puede hacerlo al nivel que desee, el que sea más rentable) y haga que sus gestores le indiquen, en cada cliente, cuales son las que deben componer su catálogo. Un sencillo programa informático que le edite las etiquetas correspondientes, le asegurará que cada cliente tiene la información precisa y actualizada sobre los productos que puede consumirle y que no habrá repartido catálogos o folletos de alto costo, inútilmente. Este alto costo de los catálogos, lo se por experiencia, es uno de los conceptos que más difícilmente llegan a adquirir las personas que los reparten. Le aconsejo que se lo haga conocer.

¡Una idea para usted!

Con los catálogos, al igual que con las otras acciones de marketing que le expongo a continuación es conveniente fijar unos presupuestos regionales e incluso personales de gasto.

Que estas personas en sus presupuestos anuales tengan un capítulo para gastos de marketing, que puede ser perfectamente un % de las ventas realizadas o de la aportación bruta conseguida.

El total o una parte del costo de las acciones que «usen» para sus clientes se les iría descontando de este presupuesto específico. De esta manera se implantaría un criterio responsable en el uso de los medios de marketing y un principio de justicia, ya que en un sistema incontrolado podemos encontrarnos con unos gastos en estos medios absolutamente desconectados con los resultados de las diferentes zonas.

También para este uso se puede implantar un sencillo sistema informático.

3. FERIAS Y EXPOSICIONES

Es este un tema espinoso que surge en todas las discusiones o seminarios en los que se trata de dilucidar la rentabilidad de las acciones de marketing.

Las posturas son muy dispares y al final siempre surge la frase que termina con la discusión «si va la competencia tenemos que ir nosotros, si no vamos, los clientes van a pensar que la empresa va mal.»

De todas las razones que se pueden esgrimir a favor o en contra, esta es, bajo mi punto de vista, la más irracional de todas.

Las conclusiones a las que he llegado sobre este tema son diferentes según el tipo de empresa, sus necesidades en el momento en que se participa, así como del tipo de feria a participar.

Ya de esta frase se deduce que no se debe contemplar una feria como una obligación rutinaria, sino como un instrumento de marketing más, en el que es necesario estudiar la orientación, la oportunidad y la rentabilidad.

Para una empresa que ya tiene muchos años de presencia en el mercado, con una red comercial extensa que cubre todas sus áreas de actuación, en la que su marca y sus productos gozan de amplia notoriedad, dentro de los mercados en los que compete, si no tiene que comunicar al mercado un muy importante evento (pero, ¡muy importante!), no debe acudir a:

—Grandes ferias nacionales monográficas o sectorizadas.

—Pequeñas ferias regionales monográficas, si en la zona en la que se celebran tiene perfectamente atendido su mercado.

Ya que no le van a aportar prácticamente nada. Es más, si invita a sus clientes a la feria, verá como de su stand pasan a otro más pequeño, que está en la esquina del pabellón y donde un oriental le ofrecerá una copia de sus productos, pero más baratos. El cliente viene a verle a usted, pero de

paso visitará a esas pequeñas firmas a las que no visitaría si usted no estuviera en la feria.

A ese cliente que viene a verle ya le visitó su gestor hace pocas fechas y está perfectamente informado de todas las novedades que ha presentado en su programa. Hoy no se puede esperar a la próxima feria, como antes se hacía, para presentar los nuevos productos.

Si nos atenemos a la idea de que lo importante es conservar y acrecentar las compras de nuestros actuales clientes, y no intentar crecer con nuevos, los posibles nuevos contactos que harán en la feria serán desechados sistemáticamente por sus gestores y los que consideren interesantes ya serán viejos conocidos, clientes de la competencia.

A que tipo ferias y en que circunstancias considero que puede plantearse asistir:

—Ferias internacionales monográficas o sectorizadas en los países en los que quiere introducir sus productos.

—Grandes ferias internacionales que se celebren en su país y a las que acudan compradores de otros países, en gran número (si lo que quiere es aumentar su cuota de exportación).

—Ferias monográficas de sectores industriales en los que usted no tiene presencia o quiere aumentarla.

—Pequeñas ferias regionales de su sector, en aquellas zonas en las que, por cualquier causa, precise reforzar su posición.

Un caso diferente es el de la empresa que comienza su andadura en un mercado. Necesita darse a conocer y tomar el mayor número de contactos personales que pueda. Valorando el costo de cada la feria en comparación con otros sistemas de consecución de estos objetivos, decidirá asistir a aquellas en las que el costo por impacto (siempre muy difícil de medir) le sea rentable.

Las ferias de muestras son también un buen medio de toma de contacto con sus clientes para los directivos de aquellas empresas que no teniendo una red comercial propia, o siendo ésta muy pequeña, no los visitan tampoco con asiduidad en sus casas.

Por resumir este punto: cuanto mayor y más conocida sea una empresa en su mercado, menos necesidad tiene de acudir a ferias de muestras.

4. PRESENTACIONES

Las presentaciones a las que me refiero en este punto son las que se realizan para un grupo de clientes o posibles clientes, de un programa de productos, de un conjunto de novedades e incluso de la empresa en su totalidad con sus productos y servicios.

Hay una importante oferta por parte de empresas especializadas en sistemas portátiles de exposición, de biombos y ministands, increíblemente ligeros y a la vez resistentes.

Seguro que encuentra un sistema que se adecúa a sus productos y en el que puede reflejar correctamente su identidad corporativa.

Si no tiene en su empresa una sección de construcción de paneles para ferias y presentaciones, haga que estos stands portátiles se los prepare un profesional. Su agencia de publicidad se los construirá o sino ellos se los encargarán a una empresa especializada.

Piense que es la imagen de su empresa la que va a pasear por el mercado y que hoy los profesionales del diseño cuentan con amplios y variados medios para hacer su trabajo y presentarle unos resultados como jamás usted podría conseguir por sí mismo.

Dispone también, al servicio de las presentaciones, de una gran variedad de apoyos audiovisuales. La utilización de los mismos hará más amenas las charlas y ayudarán a fijar mejor los conceptos que usted quiere transmitir en ellas. Le voy a exponer a continuación los más habituales así como mi opinión sobre la eficacia de uso de cada uno de ellos.

—Películas. Tienen en contra un gran handicap: es preciso apagar la luz de la sala para su proyección. En todas estas reuniones es muy positivo poder observar las reacciones de determinados clientes ante ciertas ideas que se lanzan. También le recuerdo que en un ambiente de penumbra, si la película es excesivamente larga y la hora es propicia, puede provocar que su auditorio descabece un sueñecito y no se entere de nada. Si tiene una buena, muy buena y muy dinámica película que usted considera necesario proyectar, procure que sea muy corta. Si es larga, interrúmpala en distintos pasajes y haga los comentarios oportunos.

—Vídeo. Vale lo dicho para las películas, con la ventaja de que no es preciso apagar toda la luz y con el inconveniente del tamaño de la pantalla. Si el local es grande y va a proyectar un vídeo, coloque más de un monitor. Que todos los asistentes tengan una visión correcta. Los monitores de proyección tienen la ventaja de su mayor tamaño, pero no se ven correctamente cuando la visión no es totalmente perpendicular a la pantalla. Una ventaja que tienen algunos de estos cañones de proyección, es que se pueden conectar a un ordenador y servir de gigantesca pantalla del mismo.

Si para algo son útiles los vídeos, es para mostrar referencias de trabajos o instalaciones hechas con sus productos. Dan un alto grado de credibilidad.

También sirven para explicar procesos técnicos o científicos complejos que no se pueden exponer en la sala de una mejor forma. En este caso, como le recomendaba con las películas, haga cortes frecuentes y aclare los conceptos y preguntas que le vayan surgiendo.

Otro uso habitual de este medio es para proyectar una imagen de prestigio de su empresa, de sus instalaciones, controles, servicios, etc.

Un consejo: si se decide por utilizar el vídeo como medio de apoyo, recurra a una empresa profesional para su realización.

—Diapositivas. Este medio, cada vez menos utilizado, tiene los inconvenientes del cine y las ventajas de su mayor manejabilidad y menor costo.

No tengo experiencia en el uso de diapositivas en presentaciones de productos industriales. He conocido su uso en conferencias y charlas académicas de arte, medicina e incluso presentaciones de moda. Se usan por el tamaño de la proyección y la calidad y nitidez de las fotografías, dibujos y colores que proyectan.

Hace algunos años se hacían unas espectaculares presentaciones utilizando una gran cantidad de proyectores de diapositivas sincronizados entre sí y con una potente banda sonora. Hoy se consigue un efecto parecido, pero más espectacular —gracias al movimiento de las imágenes— haciendo una enorme pantalla compuesta de múltiples (incluso cientos) pantallas de televisión.

—Retroproyectores. Es, bajo mi punto de vista, uno de los medios más eficaces para acompañar una presentación ya que permite mantener un diálogo permanente con los asistentes a la charla.

Se puede disponer de transparencias previamente preparadas (se hacen magníficas transparencias con los programas de diseño de los PC's y las impresoras de color) o bien realizarlas *in situ* sintetizando ideas, relacionando aportaciones de los asistentes o dibujando gráficos.

Sobre estos retroproyectores, cuya zona de luz es regulable pudiendo alcanzar un tamaño muy grande, se pueden colocar unas pantallas de cuarzo líquido que, conectadas a un ordenador personal, pueden reproducir —y el «retro» proyectar en la pantalla— lo que del programa del ordenador queramos.

Con este sistema, combinado con un ordenador multimedia, se pueden hacer maravillas.

—Pizarras de rotuladores. Personalmente no me gustan puesto que para escribir en ellas se da la espalda al público.

—Grandes cuadernos sobre trípodes. Tienen muchas ventajas sobre la pizarra ya que permite, escribiendo con el cuerpo colocado de forma lateral, no dar la espalda al público. Guardar lo escrito y volver a ello cuando se desee, tener preparadas hojas con esquemas o diagramas de difícil ejecución e incluso hacer pequeños apuntes con lápiz (invisibles al público) de aquello que posteriormente vamos a escribir en grande con los rotuladores. Son algunas de sus ventajas.

Estos son los apoyos más comunes para sus presentaciones.

El denominado «arte de hablar en público» hace mucho tiempo que dejó de ser una exclusiva de las personas que tenían «facilidad de palabra». Hoy tiene, al servicio de quienes vayan a dirigir estas charlas o presentaciones, unos cursos en los que pueden aprender, desde la educación de la voz, hasta el uso más correcto de los apoyos audiovisuales, pasando por técnicas de tratamiento de objeciones, actitudes corporales, preparación de guiones para conferencias y reuniones, etc, etc. Los políticos saben perfectamente de este tipo de cursos.

Se los recomiendo encarecidamente, ya que ésta es toda una técnica, perfectamente estudiada y de la que hay empresas de formación que tienen un magnífico dominio.

Estas presentaciones puede hacerlas su empresa en solitario o contando con sus distribuidores, si los tiene. En este último caso, la colaboración mutua bien coordinada, da excelentes resultados.

Elija perfectamente el local, intente calcular el número de asistentes que va a tener y ajuste el tamaño del mismo. En caso de duda elíjalo más pequeño de lo que piensa. Un gran local con aspecto de estar medio vacío crea entre los asistentes una conciencia de que ellos han sido de los pocos que han caído en sus redes y en la próxima invitación que les haga, sentirán la tentación de no acudir para no encontrarse entre «cuatro gatos». Por el contrario, incluso con menos asistentes que en el caso anterior, en un local en el que se encuentren un poco justos, se creará la sensación de éxito en la convocatoria, y así lo dirán cuando lo cuenten.

Es imprescindible para el éxito de la presentación prepararla con la antelación suficiente.

No menos de dos meses antes, reserve el local y elabore con su personal o con el distribuidor la lista de personas a convocar. En este último caso, contando con que todos estamos «terriblemente cargados de trabajo», es muy posible que tarde dos o tres semanas en confeccionar la lista e introducirla en el ordenador para la emisión de las correspondientes cartas de invitación personalizadas, o en el peor de los casos, para hacer los sobres en

los que les enviará una carta circular y la o las invitaciones correspondientes.

El envío de la carta se hará de forma que las personas invitadas las reciban dos semanas antes de la celebración del acto. Si se adjunta una hoja para que confirmen su asistencia por fax, se podrá avanzar con respecto a una posible personalización de la información que se entregue o en preparar algo especial para ciertos asistentes.

Con dos o tres días de antelación a la presentación, es conveniente hacer un telemarketing de convocatoria (se amplía la información en el punto 9 de este apartado). El número de asistentes, se lo digo por varias experiencias personales, puede verse multiplicado por dos y hasta por tres veces el de los que asistirían sin esta acción previa.

Este telemarketing pueden realizarlo varias personas (del fabricante y del distribuidor, si lo hubiera), repartiéndose las llamadas según el grado de confianza o de importancia del posible asistente.

Por último, el día anterior, nos comprometeremos con los que más interés tengamos en que asistan, a trasladarlos con nuestros vehículos, si fuera necesario, desde su empresa al lugar de la presentación. Este trabajo, bien repartido entre varias personas, puede asegurarnos la asistencia de los más valiosos clientes o prospectos.

Esta preparación parece prolija y costosa de realizar, pero le aseguro que de no hacerlo así, aún ofreciendo un incentivo realmente valioso y atractivo por la asistencia, los resultados obtenidos de una y otra manera no tienen comparación posible.

Estas presentaciones pueden hacerse:

- a) Con una charla, con todos los medios audiovisuales, documentación, etc, además de la miniexposición
- b) Con la miniexposición abierta uno o dos días y hacer invitaciones o traslados de clientes empresa por empresa.
- c) Una combinación de ambas, realizando varias charlas en grupos más reducidos.

Dependiendo del tipo de producto, el mensaje que quiera transmitir, las personas que vayan a realizarla y el atractivo que presente para los asistentes, usted determinará cuál el sistema más adecuado.

5. SEMINARIOS Y CURSILLOS

Dependiendo de la complejidad tecnológica de sus productos, este instrumento del marketing de relaciones es uno de los más potentes en la consecución de esa conexión especial que se busca entre el fabricante y sus distribuidores y clientes.

Mi consejo es que no conciba cursillos de formación tan solo para los ingenieros, vendedores o los más altos niveles técnicos. Recorra el organigrama de su distribuidor o cliente y descubrirá que hay personas con las que alguien de su empresa tiene que relacionarse y a las que una formación, sobre aspectos de sus productos que les afecten, puede ayudarles en sus tareas. También se consigue ligarlos fuertemente a su uso o prescripción, ya que sobre estos productos tendrán los mayores conocimientos. Este es también un buen momento para que se relacionen de una manera más estrecha con las personas de su empresa con las que es interesante que compartan conocimiento.

Los cursos, dependiendo del número de asistentes, de su complejidad y de los monitores y medios materiales que precisen, pueden impartirse en casa del cliente, en un local alquilado o cedido (hoteles, cámaras de comercio, colegios profesionales, instituciones regionales, etc), en sus delegaciones o sucursales o bien en sus instalaciones centrales o en las de los fabricantes de los productos que su empresa comercializa.

Preste mucha atención a este instrumento del marketing que, teniendo hoy gran importancia, está llamado a tenerla aún mayor en un futuro muy próximo.

Sobre los medios de apoyo para los mismos, vale todo lo indicado para las presentaciones.

6. ANUNCIOS

Es otro de los polémicos medios de marketing de los que nadie se atreve a responder en lo relativo a su rentabilidad, a la medida de sus resultados.

Los productos industriales habitualmente utilizan solo un canal para sus anuncios: la prensa escrita especializada.

Conozco una empresa de materiales técnicos que recurrió a la televisión. Mi impresión es que a los directivos y empleados les reportó una gran satisfacción ver el nombre de su empresa en tan potente medio de comunicación. Pero como los potenciales usuarios no tenían los canales de distribución a su alcance cuando se les generaba la necesidad, el resultado de tan costosa acción —por conversaciones mantenidas con distribuidores del sector— fue prácticamente nulo.

En lo referente al diseño de los anuncios técnicos, hay y continuará habiendo una permanente polémica.

Hace algunos años tuve ocasión de conocer la opinión de un publicista que había tenido una fuerte dedicación a la prensa técnica (rara avis, ya que hay muy pocas personas o agencias que tengan una dedicación concreta a

esta especialidad), sobre los cinco elementos que deben componer un buen anuncio de producto industrial:

a) Un buen mensaje, con gancho, con pocas palabras, que sitúe al lector en el contenido y le cree la necesidad de leer el texto del anuncio.

b) Una muy buena foto o dibujo del producto, de su aplicación o con un motivo, que como el titular, reclame la lectura del texto del anuncio.

c) El texto técnico, el mensaje. Este especialista negaba que este texto tuviera que ser obligatoriamente corto. En este texto hay que escribir todo lo necesario para que el cliente pueda comprender perfectamente cuales son las ventajas que le va a reportar el producto o sistema. Hay que eludir frases publicitarias tópicas o reiterativas. Cuando el lector ha llegado a interesarse por este texto hay que darle las satisfacciones técnicas precisas para que no se sienta defraudado por haber tomado la decisión de continuar leyendo nuestro anuncio.

d) ¡Muy importante! Direcciones, o mejor aún, teléfonos o fax, si es posible con nombres de personas, que le faciliten la toma de contacto.

A veces se incluyen unas tarjetas-respuesta para que el cliente solicite más información. Estas tarjetas, sobre cuyo diseño me extenderé, en el punto de mailing, no deben estar impresas en la página (cortar rellenar, meter en un sobre... mucho trabajo) sino ligeramente pegadas y fácilmente separables.

Es paradójico pero todavía se encuentran anuncios en medios impresos en los que es imposible responder o comprar porque no han incluido ninguna dirección o teléfono.

En lo que respecta a su eficacia, vuelvo al primer párrafo de este punto; es muy difícil de evaluar.

Un anuncio lo que genera en el lector es notoriedad de marca y por lo tanto confianza en la misma. Esta es la mayor ventaja de los anuncios, la generación inconsciente de confianza. Intente que su esposa compre en el supermercado un detergente para la lavadora del que nunca haya oído hablar; no creo que lo haga.

Le recomiendo que anuncie aquellos productos o sistemas que tengan una repercusión más o menos importante en los procesos de fabricación de sus clientes, son los más necesitados de confianza.

Puede utilizar también los anuncios al principio de su irrupción en un nuevo mercado, con una nueva línea de producto, cuando cambie de distribuidor en una zona (y quiera que el nuevo no pierda el mercado por desconocimiento temporal de los clientes), etc.

Las revistas técnicas agradecen el envío de gacetillas técnicas que insertan en secciones que suelen denominar de «novedades» o «nuevos productos». Estas inserciones son gratuitas y últimamente se están demostrando como muy eficaces para captar la atención de posibles usuarios de los productos descritos.

El número de respuestas que obtenga de las gacetillas que publique en diferentes revistas del sector, le servirá como el más valioso estudio de difusión de esas revistas para los potenciales clientes de sus productos.

Si realiza este control sistemáticamente, a la hora de elegir en que revista insertará sus campañas de anuncios, no tendrá ninguna duda.

Le prevengo también que aunque estas gacetillas son gratuitas, los directores y comerciales de las revistas insertan más a gusto las de sus anunciantes que las de los que no lo son. Si envía asiduamente gacetillas a una revista se verá presionado amigable e insistentemente para que coloque en ella alguno de sus anuncios.

7. CAMPAÑAS PROMOCIONALES

Por campañas promocionales o con incentivo entiendo aquellas en las que por la compra de una determinada cantidad (en una o en varias veces) de un producto o familia de productos, el comprador recibe un regalo.

Las campañas promocionales o con incentivo nacieron, como la mayor parte de los instrumentos del marketing actual, en el mercado del consumo.

En USA, durante la década de los setenta estas técnicas comenzaron a aplicarse también con los productos denominados técnicos comprados por parte de los profesionales de su instalación o montaje.

En Europa, y no de manera homogénea en todos los países de la Unión, la aplicación de este medio comenzó tímidamente mediados los ochenta, habiendo llegado en los últimos años al punto álgido de su aplicación y comenzando a dar síntomas de saturación, en algunos mercados.

También se observa una muy diferente aplicación del mismo en los distintos tipos de productos:

Los objetivos de una campaña promocional pueden ser muy variados:

- a) Apoyar a los distribuidores a aumentar las ventas de nuestros productos.
- b) Aumentar los stocks de los distribuidores en un momento dado.
- c) Aligerar nuestros excedentes puntuales de stocks.
- d) Lanzar al mercado un nuevo producto o una nueva versión de uno existente.
- e) Contrarrestar la actuación de la competencia en una zona o producto concretos.

f) Aumentar nuestras ventas, adelantándolas en el tiempo.

Los tipos de productos con los que se pueden hacer promociones son:

a) Productos indiferenciados o vulgarizados, es decir, aquellos que no presentan diferencias substanciales con los de la competencia y que pueden sustituirse sin problemas.

b) Aquellos que se venden a un montador o instalador. Nunca los que se venden al mercado de fabricantes (OEM) o aquellos elaborados a medida, o bajo especificaciones del cliente.

Los regalos que se ofrecen como premio, han ido evolucionando desde un principio, en el que se ofrecían artículos que tenían que ver con el producto (herramientas de montaje, accesorios, productos de la misma familia, etc), hasta los más lúdicos y personales que hoy se regalan directamente o sortean, tales como camisetas publicitarias, bicicletas, cámaras de fotografía y video o viajes a todos los lugares de vacaciones del mundo.

Cuando comenzamos con ellos, sentíamos un cierto pudor o vergüenza en ofrecer este tipo de regalos, pero lo cierto es que, excepto con algún costoso regalo técnico de los que ofrecimos en un principio, los éxitos de las campañas han sido claramente superiores, con este tipo de premios.

Estas acciones las puede hacer usted dirigiéndola a sus distribuidores o clientes, o bien, en colaboración con sus distribuidores orientarla a los clientes de éstos últimos.

No caiga en el error de dar como premio un descuento especial (es lo primero que se le ocurre a cualquiera). Un descuento mayor es casi imposible de volverlo atrás y queda grabado de forma indeleble en la mente de sus clientes, después de terminar la campaña. Otro día se lo pedirán, pues saben que —en según que circunstancias— usted puede darlo.

8. MAILINGS

El mailing o envío postal en uno de los elementos del denominado marketing directo que más crecimiento ha tenido en los últimos años. Su incremento ha sido tal que en algunos países se ha creado la denominada lista «Robinson» en la que se pueden inscribir todas aquellas personas que no quieren recibir este tipo de correspondencia.

El espíritu del mailing personalizado es que, por medio de una base de datos que recoja la mayor información de los posibles clientes o prospectos, se pueda hacer concretamente eso; una personalización de los envíos y ofertas.

La realidad es que esto se está haciendo tan mal, que todos estamos comenzando a estar hartos de la cantidad de papel que todas las mañanas tenemos que tirar a la papelera. Recibimos ofertas (a veces duplicadas e in-

cluso triplicadas) de los artículos y servicios más inverosímiles y desde luego que en muchos casos no se ajustan ni a nuestros gustos, ni a nuestras necesidades y a veces... ni a nuestro sexo.

El mailing para las empresas ha de ser un potente instrumento del marketing de relaciones, sustituyendo los costosos contactos personales, cuando éstos no sean imprescindibles.

Para ello las bases de datos han de ser perfectamente creadas y mantenidas y han de recoger todos los datos actualizados del cliente, que nos permitan darle un trato auténticamente personalizado. En el punto 2 de este apartado comentaba una clara aplicación, en la distribución de catálogos y novedades de los productos.

Hoy que la innovación es uno de los posicionamientos estratégicos preferidos por las empresas industriales, la notificación al mercado de estos nuevos productos no puede dejarse en manos de la red comercial. Si lo hacemos así corremos el riesgo de que los clientes se enteren de que tenemos un producto determinado cuando están consumiendo el equivalente de la competencia, que salió tres meses después que el nuestro.

Cuando se hagan notificaciones de novedades es conveniente adjuntar siempre una tarjeta-respuesta en la que ofrezcamos muestras, mayor información técnica o la visita de un especialista de nuestra empresa.

Esta tarjeta debe llevar ya escritos o en una etiqueta adhesiva, los datos del cliente (hay que facilitarle las cosas al máximo), un cuestionario de preguntas (cuatro o cinco como máximo) en las que el cliente no tenga sino que poner una cruz y, desde luego el franqueo pagado. Que el cliente no tenga que utilizar más de quince segundos en contestarnos.

Si el cuestionario o el texto tienen que ser más largos, le recomiendo que cambie la tarjeta por una hoja DIN A5 o A4 conteniendo todo lo anteriormente dicho y con su número de telefax, bien grande, para que el cliente le envíe la respuesta por este medio.

Otros usos de esta técnica son, notificación de futuras campañas, convocatoria de cursillos, invitación a presentaciones, etc.

9. TELEMARKETING

El uso del teléfono como medio de marketing es casi tan antiguo como su invención. No obstante la utilización sistemática del mismo para esta tarea y la creación de empresas cuya única dedicación es la realización de campañas telefónicas, es relativamente reciente.

A través del teléfono se emiten grandes campañas de venta o de recepción de solicitudes de información, cuya necesidad se despierta con una

campaña de anuncios en otro medio de comunicación (televisión, radio o prensa escrita).

La creación de los números 900, de cobro revertido, ha facilitado las acciones encaminadas a que el prospecto llame a la empresa emisora. La mayor parte de las veces quién recibe estas llamadas no es la empresa que hace el anuncio, sino compañías de telemarketing contratadas para hacer el servicio de respuesta.

A excepción de los consumibles para ordenadores o fotocopiadoras, no tengo conocimiento de que se hayan realizado grandes campañas de telemarketing orientadas a la venta por teléfono de productos industriales.

A falta de otra información, mi experiencia personal me indica que las técnicas de telemarketing (al igual que las de mailing) si se hacen con idea de sustituir un buen número de costosas gestiones personales, pueden aumentar el número de beneficiosas acciones de Relación con los clientes.

Además del uso del teléfono para funciones tales como la de asegurar la asistencia a presentaciones o seminarios, ampliar o completar las bases de datos de los clientes o concertar las visitas de los gestores, por medio de inteligentes y bien preparadas baterías de llamadas, un buen número de personas de la empresa pueden utilizarlas para: presentación de campañas, investigaciones sobre el buen o mal funcionamiento de un nuevo aparato, encuestas de satisfacción de servicio, investigación del descenso de compra de un cliente, presentación de excusas por parte de la dirección ante el fallo de un producto o servicio, y en general todos aquellos aspectos del servicio al cliente que puedan hacerse por teléfono.

Para ello deberá implantar en su empresa una «cultura del teléfono» y formar a todas las personas que van a emitir o recibir llamadas sobre el uso de este medio y todas las técnicas (elaboración de guiones, preparación de llamadas, educación de la voz, etc) que lleva consigo.

10. EXPOSITORES, PANELES, MUESTRARIOS

En este punto me refiero a aquella publicidad en lugar de venta, que se coloca en los locales de nuestros distribuidores y que suele contener mensajes, fotos o muestras de nuestros productos.

Si decide que sus distribuidores deben tener uno de estos paneles, encargue que le realicen un diseño corporativo lo más flexible posible pues aunque en un cierto número de casos le van a admitir un modelo estándar, en otros se encontrará con dimensiones completamente diferentes ya que el distribuidor dispone de un espacio determinado o ha creado un sistema de exposición propio y le va hacer ajustarse a unas dimensiones determinadas.

Por experiencia, evite que sus gestores o distribuidores hagan paneles artesanos de sus productos. Agradézcales su buena voluntad y su decisión, pero evítelo si puede. Salvo honrosas excepciones, la imagen que de su empresa puede proyectar este tipo de paneles, seguro que a usted no le iba a satisfacer.

Yo personalmente no soy muy amigo de los paneles con muestras de productos, ya que al cabo de muy poco tiempo están llenos de polvo y presentan un aspecto sucio y abandonado, ya que su limpieza no suele ser fácil. Si su mercado se lo permite hágalos con unas buenas fotos en color, con mensajes muy cortos y en letras grandes y con unas superficies lisas y fáciles de limpiar.

Si tiene que hacerlos con muestras de productos, porque así se lo exigen sus gestores y su mercado, procure colocar muestras vacías o sin función y adviértalo así en un cartel bien grande pegado en la parte posterior del panel, o aún mejor con un pequeño mensaje que se pueda leer bien, en la parte inferior de la cara vista del mismo.

Todos hemos visto paneles de nuestros productos a los que les falta alguna muestra que ha sido arrancada del panel ante la angustiada urgencia de algún cliente. Nadie se va a preocupar de reponerla y con esa mutilación va a permanecer hasta que sea retirado o sustituido por otro nuevo.

Si sus productos tienen un período de vida corta y utiliza este tipo de expositores, invente un sistema muy flexible para sustituir contenidos y, sobre todo, un procedimiento para que «alguien» se encargue, real y puntualmente, de hacer las sustituciones. Si este último procedimiento no lo tiene claro, es mejor que no utilice paneles que tengan que renovarse periódicamente.

11. REGALOS, OBSEQUIOS

Aunque este punto normalmente está encuadrado en «relaciones públicas», he querido separarlo ya que a este último concepto quiero darle un nuevo e importante significado.

Tampoco me voy a referir aquí a aquellos regalos, que por su importancia, llegan a torcer voluntades y que, en algunos casos, están incluso tipificados en los códigos penales de la mayor parte de países.

Los últimos años de crisis han hecho que este medio, los regalos, se haya visto sensiblemente reducido en su uso.

Creo que ha sido una sorpresa para todos ver que esta reducción no ha causado ni el más mínimo efecto negativo en las relaciones con nuestros clientes. Algunas empresas estaban dedicando cantidades importantes de

dinero a este capítulo y ahora han llegado a la conclusión que pueden utilizarlo de una forma más práctica.

Debido a la mejora del nivel de vida de los países de la Unión Europea (es posible que haya zonas de los mismos en las que todavía esto no es así), la avalancha de este tipo de regalos que hemos «sufrido» durante los últimos años, así como su fácil acceso a ellos por parte de todos, les ha hecho perder casi totalmente su eficacia.

Quien más, quien menos, tiene en su casa un cajón con seis o siete mecheros, ocho o diez bolígrafos y otros tantos llaveros, relojes baratos y pequeñas calculadoras con la batería agotada, y un eterno etcétera de pequeños cachivaches «made in Taiwan». En España y en este momento, continúa teniendo cierta eficacia este medio cuando se dirige a los empleados de los niveles bajos de las empresas, ya que todavía éstos no tienen saturado su stock de baratijas.

12. ACCIONES SOBRE LOS STOCKS

En este punto me refiero a los depósitos de mercancía que se colocan en casa del cliente o distribuidor y se facturan según se van consumiendo o vendiendo, así como a las financiaciones a largo plazo que se ofrecen a los distribuidores para la constitución de un primer stock o un reforzamiento del mismo.

Pienso que son unos instrumentos del marketing absolutamente válidos siempre y cuando se apliquen de forma esporádica y nunca como acción global. Pueden ser unas armas comerciales muy eficaces con clientes concretos y en momentos concretos.

13. ACCIONES SOBRE PRECIOS, DESCUENTOS, BONIFICACIONES

Creo que es el último recurso al que hay que recurrir, sobre todo planteado a nivel general, a todo un mercado.

Las reacciones del mercado a los descensos de los precios son las que más rápidamente se notan en el aumento de ventas. Se han demostrado hasta diez veces más rápidas que cualquier otra.

Las consecuencias —como contrapartida— para esos mercados, a corto y medio plazo son francamente malas.

Un descenso generalizado de precios por parte de una firma desencadena inmediatamente un ataque de la competencia con las mismas armas.

Si la empresa que inició la guerra no tiene en su recámara otros argumentos de más peso para mantener a los clientes una vez iniciada la confrontación, al final de la misma todos los contendientes estarán igual que al principio solo que con una diferencia; habrán perdido, para siempre, una parte de su margen comercial.

Un descenso de precio se justifica en los casos en los que se tiene seguro que la competencia no tiene capacidad de reacción a nuestra maniobra (caso muy extraño hoy en día) o bien por parte de firmas líderes que no tienen presencia, por cualquier causa, en mercados determinados y quieren «comprar» rápidamente la parcela que de esos mercados le corresponde. Posteriormente esgrimirán todo el potencial de su organización, producto y servicio para mantener a los clientes que captaron.

14. RELACIONES (¿PÚBLICAS O PRIVADAS?)

Se entiende habitualmente como «relaciones públicas», en nuestras empresas, la tarea que concierne a las relaciones con la prensa y otros medios de comunicación, así como las relaciones que la empresa tiene con su entorno social.

La primera tarea consiste en mantener una buena relación con los medios de comunicación que inciden en el sector en el que trabajamos, de manera que consigamos la publicación de artículos técnicos o entrevistas y ruedas de prensa sobre las actividades de nuestra empresa. Estas publicaciones, normalmente gratuitas, ofrecen al lector un nivel de credibilidad más alto que el del anuncio. Si se trata de un artículo técnico, éste puede tener varias páginas y dar una completa descripción sobre los argumentos técnicos de los productos o sistemas, así como de aplicaciones o referencias valiosas.

En lo relativo al segundo aspecto, a las relaciones con el entorno, cada vez son más evidentes las obligaciones que toda empresa tiene con la sociedad en que se desarrolla. Se puede manifestar en forma de colaboraciones, apoyos o participación en proyectos de la universidad, de las cámaras de comercio o con las instituciones nacionales, regionales o locales.

Debemos también considerar dentro de este capítulo las acciones que se realizan con el personal de la propia empresa (fiestas de aniversario, comidas o cenas) e incluso aquellos actos que celebramos con los familiares de los mismos (participación en los señalados anteriormente o bien celebraciones creadas expresamente para ellos, tales como los días de puertas abiertas).

Estas actividades, además de mantener un buen ambiente dentro de la empresa, generan una notoriedad positiva de costo relativamente bajo.

Y esto es lo que se utiliza fundamentalmente en marketing industrial del amplio concepto que es la herramienta de relaciones públicas.

Basándome nuevamente en los principios del repetido marketing de relaciones, voy a exponer a continuación lo que considero como las importantes «relaciones privadas».

En principio, indicar que más que privadas este tipo de relaciones deberemos llamarlas «personalizadas», ya que han de concebirse y realizarse pensando en las características y necesidades del cliente con el que practiquemos este tipo de contactos.

Los miembros de ambas empresas que tengan información y ayuda que intercambiarse, han de realizar las reuniones de trabajo y relación que sean necesarias. Es evidente que, al menos al principio, estas relaciones han de promoverse por parte del fabricante-vendedor y han de ser, como inicio de otras más específicas, de los directivos de mayor nivel que intervengan en la relación entre ambas empresas.

15. OTROS MEDIOS DEL MARKETING

a) El patrocinio o «esponsorización». Hay dos formas de entender este instrumento; como la usan las grandes multinacionales y como lo hacen las empresas cuyo director es aficionado al fútbol o al ciclismo.

En el primer caso, un patrocinio se hace por dos motivos: por lavado de imagen (un gran banco o una multinacional del tabaco patrocinan actividades deportivas para dar imagen de limpieza olímpica y de colaboración con la sociedad) o porque el número de impactos visuales que van a conseguir en las retransmisiones deportivas es tan numeroso que el costo por cada uno de ellos les resulta más barato que con una fuerte campaña de anuncios en la televisión. Este medio lo utilizan para conseguir, y más habitualmente para mantener, su notoriedad en el mercado.

Son campañas que utilizan las empresas de productos de consumo con grandes mercados y que han sido medidas milimétricamente en sus efectos y costos por impacto.

La utilización de la «esponsorización» en el mundo de los productos industriales, siempre con mercados más o menos reducidos, tiene mucho más que ver con las relaciones públicas de la dirección que con la utilización que, teóricamente, hay que dar a este instrumento.

Prácticamente todos los casos de «esponsorización» que conozco en nuestro mercado, se deben a que el dueño o uno de los directores de la empresa forma parte de la directiva de algún club de fútbol o baloncesto, ha sido un destacado lanzador de jabalina o un gran ciclista, que no tenía igual escalando los duros puertos de los Alpes.

Se puede llegar a convencer a un consejo de administración o de dirección de la bondad de un patrocinio de este tipo pero, habitualmente, sus efectos beneficiosos no pasarán de la satisfacción personal del promotor de la idea o, como mucho, de las repercusiones que pueda tener en el entorno social próximo a la empresa.

b) Vallas y publicidad vial. Depende de la amplitud del mercado del producto que se anuncia. Habitualmente no es un medio que recomiende utilizar. Gusta a las agencias de publicidad.

c) Televisión. Este si que es un medio que ¡entusiasma! a las agencias de publicidad. A poca posibilidad que usted les de para colocar una buena batería de anuncios («aunque sea en las cadenas regionales, que son más baratas»), seguro que le plantean una campaña de televisión esplendorosa. Solamente si sus productos tiene un grupo de consumidores muy amplio y su distribución es lo suficientemente grande como para que estén al alcance del posible consumidor impactado, de una manera muy fácil y próxima, le recomiendo que haga publicidad en la televisión.

Otro medio, ligado de alguna forma con la televisión y que cada vez se utiliza con más profusión en nuestros mercados es el del vídeo, normal o interactivo, que cubre aspectos importantes de las presentaciones, seminarios y cursillos.

Hay muchas firmas especializadas en la confección de vídeos normales y cuyos honorarios no son excesivos. Otro tema diferente son los denominados vídeos o discos interactivos cuya realización está en manos de empresas muy especializadas y sus costos son altos.

En la misma línea de utilización, como complemento en presentaciones y formación, encuadro los sistemas multimedia de los modernos ordenadores personales. Es seguro que en un futuro próximo se descubrirán nuevas aplicaciones de estas magníficas aportaciones de la informática.

d) Colaboraciones. Según las empresas de distribución van alcanzando mayor preponderancia en la vida de los productos y sus directivos van aumentando sus conocimientos sobre marketing, adoptan un mayor número de técnicas para la promoción de los productos que distribuyen.

En algunos casos será una simple y llana imposición (mala costumbre que se está extendiendo siguiendo los modos y maneras de las grandes superficies) y en otros una petición de colaboración en estas acciones que ellos van a promover.

En la mayor parte de los casos la petición que van a hacerle es simplemente económica ya que ellos habrán diseñado las acciones. Lo que le recomiendo es que intente colaborar con ellos también en el diseño de aquellas en las que incorporen sus productos ya que lo más seguro será que no tengan en cuenta aspectos tan importantes para su empresa como su identidad corporativa, posicionamiento estratégico general o parcial para ese año o zona, o los medios que usted ya tiene elaborados y que podrían usar perfectamente.

Su colaboración y volumen de aportación, estará en proporción al interés actual y futuro que su empresa tenga por ese cliente.

Seguramente habré omitido alguno de los instrumentos del marketing que usted usa y del que obtiene buenos resultados. En las líneas anteriores me he limitado, siguiendo con el espíritu de que este libro esté lo más alejado posible de los planteamientos puramente teóricos, a exponerle el resultado de mis experiencias personales y las de compañeros, responsables de marketing industrial, en los años que he dedicado a esta actividad.

A continuación, con los resultados de los análisis que ya hemos hecho, con los posicionamientos estratégicos básicos que hemos decidido y conociendo el uso de estos instrumentos del marketing, vamos a elaborar nuestro plan de marketing anual.

2.6. Plan de marketing global

Nuestro plan de marketing para el próximo año, en el que recogeremos estrategias, tácticas y acciones (siguiendo el criterio de que hay que desplazar una buena parte del análisis y de la actuación a nivel regional y local), lo vamos a realizar en dos partes: global y regional-local.

Le expongo a continuación un ejemplo del primero, utilizando una de las familias estratégicas de TRADETOOL: Los martillos perforadores y picadores. En la figura 14 y sucesivas se documenta este ejemplo.

De todo lo que reflejo en estos impresos, lo más importante es el proceso evolutivo armónico del que forman parte como continuación de los análisis y primeras conclusiones ya obtenidas.

Lo fundamental, y vuelvo a recordarle el objetivo de este libro, es que todos los índices que consigamos y todos los análisis que hagamos, nos lleven a unas conclusiones estratégicas y tácticas que asumamos como base de nuestro plan de marketing.

Le recuerdo también que mi interés no es darle recetas terminadas sobre los impresos y conceptos a utilizar. El mundo de los productos industriales es tan amplio y dispar que sería un intento baldío, algo imposible de realizar. De este paquete de impresos, al igual que de todos los que le vengo proponiendo como ejemplos, lo que intento que le quede claro es la función, el objetivo que con ellos quiero conseguir. Sintetice en cada uno esta utilidad y usted diseñará los que su empresa precisa, que en algunos casos no tendrán con éstos ningún parecido físico.

...y vamos con el ejemplo:

En la primera hoja reflejo: en el punto 1º, los datos básicos sobre las cifras de venta y márgenes, en el punto 2º, las indicaciones generales de la empresa para ese año y en el punto 3º, las indicaciones particulares para esa línea de productos que salieron como consecuencia de la aplicación de un cuadro de análisis como el reflejado en la figura 13.

He dejado adrede tan solo un lugar para apuntar tres indicaciones generales de empresa y otras tres para la línea.. y creo que son demasiadas. Insisto en que han de ser las menos posible.

Las conclusiones que extraemos de estas cifras, que son la resultante de la actuación en esa línea de productos durante un ejercicio, tienen que ser por necesidad, muy generales.

Índice	Valor	Observaciones
Volumen del mercado	25.000.000	Todos los sectores incluidos
Crecimiento del mercado 1995/1994	16%	Cifra dada por los dos más importantes clientes. Evaluado resto.
Nuestra participación	30%	
Ventas /Incremento 1992	5.832/15%	El mercado creció el 17%
Ventas /Incremento 1993	6.581/13%	El mercado creció el 12%
Ventas /Incremento 1994	7.500/14%	El mercado creció el 15%
Margen bruto 1993	32%	
Margen bruto 1994	31%	

2 INDICACIONES GLOBALES DE EMPRESA

1º Intentar recuperar o mantener márgenes por encima del 32%

2º Continuar con la expansión general de la distribución en el país A

3º

3 INDICACIONES GLOBALES PARA LA LINEA

1º Rediseñar embalajes con nueva identidad corporativa

2º

3º

Figura 14. Plan de Marketing (pág 1ª)

TRADETOOL	Página Nº 2	Plan de Marketing 1995 País: A
Familia estratégica:	Martillos perforadores y picadores	
EL PRODUCTO		
a1) Puntos fuertes:		
Factor de comparación con la competencia :	1,2	
Imagen percibida:	Mayor robustez debida al nuevo diseño de carcasas M1 y M3	
	Mayor programa en picadores puros	
	Mayor gama de accesorios, en general	
a2) Deficiencias:		
Imagen de programa no uniforme.	Conviven dos tipos de diseño.	
	Embalajes con identidad corporativa antigua.	
	Deficiencias en el servicio posventa(talleres y repuestos)	
b) Posicionamiento, efectos a conseguir:		
Robustez y amplitud de programa de accesorios.		
Mejora de imagen de servicio posventa.		
Imagen homogénea de programa y embalaje.		
c) Acciones propuestas:		
	En todos los documentos escritos: catálogos, folletos para campañas, mailings, anuncios, que se editen en adelante, se insistirá siempre sobre los aspectos de la robustez de las máquinas y de la amplitud del programa de accesorios.	
	Revisar la red de talleres, en colaboración con los gestores. Crear nuevos puntos en zonas que no estén bien atendidas. Que el jefe de producto revise el stock de los repuestos y establezca un plan para tener el menor número de fallos posible.	
	Rediseñar las carcasas de M2 y M4 con el nuevo estilo (*). Rediseñar embalajes con la nueva identidad corporativa.	

*) Como ya indicábamos cuando hablábamos de los plazos de tiempo en la planificación, el hecho de que una acción no se ajuste al plazo «natural» de un año no debe preocuparnos. En la planificación de este año encontramos el inicio de esta acción. Si no se terminase dentro del año 1995, la continuación de esta acción se recogerá en el Plan de Marketing de 1996.

Figura 15. Plan de Marketing (pág 2ª)

TRADETOOL	Página Nº 3	Plan de Marketing 1995 País: A
Familia estratégica: Martillos perforadores y picadores		
EL PRECIO		
a1) Puntos fuertes:		
10% más baratos que el competidor A		
7% más baratos que el competidor B		
8% más baratos en accesorios		
a2) Deficiencias:		
30 días más de financiación por parte de B		
Margen del 31%		
b) Posicionamiento, efectos a conseguir:		
Recuperar 1,5 puntos de margen(*)		
Seguir manteniendo diferencias de precio con A y B		
Publicitar nuestra ventaja en precios		
c) Acciones propuestas:		
En la nueva tarifa de precios (enero 1995) hacer una subida que, además del aumento de costos e inflación, recoja una recuperación del margen de 1,5 puntos. Como A edita sus listas en diciembre, la subida ha de hacerse de forma que nos permita mantener una diferencial de al menos el 8% a nuestro favor en las herramientas. Si es preciso forzar al alza precios, que sean los de los accesorios. En la nueva lista y en las publicaciones que hagamos, incluir alusión a nuestros precios más favorables. Que la agencia de publicidad busque una buena frase en la que se refleje esta ventaja combinada con la mayor robustez.		

(*) Igual que en la página anterior lo hacíamos con el cambio de identidad corporativa en los embalajes, aquí recogemos una de las recomendaciones generales de la empresa en lo referente a la recuperación del margen. Para que sean realmente aplicadas, debemos leerlas siempre que lleguemos al punto b) de cada una de estas hojas y analicemos si es posible incluir las dentro de los posicionamientos específicos de cada apartado.

Figura 16. Plan de Marketing (pág 3ª)

TRADETOOL	Página Nº 4	Plan de Marketing 1995 País: A
Familia estratégica: Martillos perforadores y picadores		
LA DISTRIBUCIÓN		
a1) Puntos fuertes:		
Hemos aumentado nuestra distribución el 10% este año		
Ofrecemos mayor colaboración en promoción que nuestra competencia.		
Ofrecemos mayor colaboración en formación de vendedores de los distribuidores.		
a2) Deficiencias:		
Tenemos la distribución más pequeña en almacenes de suministros industriales comparada con la competencia A y B.		
No tenemos buenos distribuidores entre los almacenistas de la construcción.		
b) Posicionamiento, efectos a conseguir:		
Seguir aumentando la distribución en el campo de los suministros industriales		
Mejorar la calidad de la distribución en almacenes de la construcción.		
Reforzar nuestra imagen de apoyo y formación a distribuidores.		
c) Acciones propuestas:		
Hacer un plan de distribución en cada delegación de manera que se fijen objetivos de cobertura en todas las regiones del país A. Realizarla antes de que acabe el presente año y comenzar su ejecución en enero de 1995. Fijar objetivos anuales. El jefe de producto preparará un plan de seminarios y cursillos, por módulos, para impartir a los comerciales de los distribuidores de cada uno de los campos de actividad. Que se elaboren con guiones y medios de manera que puedan ser impartidos por el personal de las sucursales.		
Preparar igualmente planes individualizados de promoción con los distribuidores actuales y que este aspecto se aplique siempre a los nuevos.(*).		

(*) De la misma manera que las recomendaciones generales han de impregnar todas las acciones que puedan verse afectadas por ellas, tanto a nivel global como regional o local, pueden surgir en el desarrollo del Plan de Marketing global, propuestas que tienen su realización a nivel regional o local. Aunque todas las acciones globales han de tenerse en cuenta, prestemos una especial atención a estas recomendaciones (podemos señalarlas de una forma especial para que no se olviden) a la hora de hacer el desarrollo del marketing regional y local.

Figura 17. Plan de Marketing (pág 4ª)

TRADETOOL	Página Nº 5	Plan de Marketing 1995
		País: A
Familia estratégica:	Martillos perforadores y picadores	
LA COMUNICACIÓN		
a1) Puntos fuertes:		
Tenemos la mayor red comercial (mayor que la de A y la de B)		
Nuestra información (catálogos y folletos) es la más completa		
a2) Deficiencias:		
No tenemos publicidad en lugar de venta.		
Menos anuncios que A en las revistas técnicas		
Tenemos una imagen difusa en los referente al programa y sus ventajas.		
b) Posicionamiento, efectos a conseguir:		
Aprovechar nuestra mayor red comercial		
Conseguir una imagen definida con nuestros aspectos de robustez y precio		
Crear elementos publicitarios en lugar de venta para nuestros distribuidores.		
No se considera eficaz aumentar el número de anuncios.		
c) Acciones propuestas:		
Realizar un mayor número de visitas de promoción con nuestros distribuidores y a los prospectos de nuestras carteras de promoción, que las que hacen los competidores, ya que sus redes son menores. (*)		
Con lo indicado en las páginas anteriores, queda cubierto el punto relativo a la identidad con la robustez y el precio (**)		
Diseñar paneles del programa para el punto de venta de los distribuidores		
(*) Este aspecto ha de tenerse en cuenta al final de todo el proceso de planificación, cuando hagamos los planes individuales con cada uno de nuestros gestores. Si esto no se plasma en planes de acción concretos —con cifras, nombres y apellidos— quedará como una simple declaración de buenas intenciones.		
(**) Cuando lleguemos a este capítulo de COMUNICACIÓN, es normal que nos encontremos con reiteraciones de los apartados anteriores ya que, de alguna forma, la mayor parte de las acciones que propongamos serán total o parcialmente elementos encuadrados en el apartado de comunicación.		

Figura 18. Plan de Marketing (pág 5ª)

Al considerar un producto, en marketing, siempre nos gusta situarlo en su entorno, conocer sus características físicas y psico-sociales, el embalaje, las instrucciones de uso.. lo que llamamos «el producto». También gustamos de tener en cuenta «el precio», en su concepto precio-valor y en comparación con la competencia. «La distribución», la forma en que acercamos el producto al cliente y «la comunicación», todos los contactos de cualquier tipo que tenemos con el cliente en relación con nuestro producto; personales, impresos, telefónicos, etc.

En los soportes de las figuras siguientes voy a ir repasando, precisamente, los conceptos: producto, precio, distribución y comunicación.

En cada uno de estos apartados reflejo:

- Resultados de nuestros análisis, puntos fuertes y deficiencias.
- Posicionamiento táctico y efectos que se quieren conseguir.
- Propuesta de acciones a realizar para su consecución

En una fase posterior hay que desarrollar cada una de las acciones descritas en los puntos «acciones propuestas» de cada hoja.

El soporte sobre el que se describan ha de contener los apartados: objetivos a conseguir, descripción detallada de la acción, los medios a utilizar, el costo evaluado de los mismos y el calendario de su preparación y realización, así como las personas o departamentos responsables de cada etapa.

En la figura 19 se refleja un ejemplo de como puede estudiarse y describirse una acción de las decididas en el plan de marketing.

El mayor problema con el que puede encontrarse a la hora de rellenar este soporte (doy por descontada la creatividad del equipo que las elabora) es el hacer una valoración apriorística del costo de las acciones.

Cuando tenga la experiencia de varios años haciendo su plan de marketing, estas valoraciones le serán más fáciles, ya que contará con las cifras reales de las acciones realizadas en años anteriores. Si no tiene experiencia en estas valoraciones, puede incorporar a su equipo de análisis a un miembro de su agencia de publicidad o bien, una vez perfiladas, haga las consultas pertinentes a los futuros proveedores de materiales para estas acciones.

Cuanto mayor sea la meticulosidad en la descripción y preparación, menor será la dificultad a la hora de llevarlas a cabo.

• TRADETOOL Plan de Marketing 1995

Familia estratégica: Martillos perforadores y picadores
 Análisis de acción tipo : EXPOSITORES Y PANELES
 Nombre: Paneles de martillos para distribuidores N° MEP-5

OBJETIVOS: Disponer en los puntos de venta de nuestros distribuidores unos paneles del programa de martillos perforadores y picadores que identifique al distribuidor con nuestra marca y facilite la elección de martillos y accesorios al comprador. Han de llevar nuestra identidad corporativa.

DESCRIPCIÓN: Paneles con un formato normalizado DIN A0 con ocho panelillos pequeños. Cada uno de los seis martillos irá fotografiado en cada uno de esos panelillos y los dos inferiores, más cerca del cliente, llevaran los accesorios, uno los de perforar y otro los de picar y el resto. Tanto los martillos como los accesorios llevarán claramente inscrita la referencia. En la parte superior estará el nuevo logotipo de la empresa, con los colores corporativos (negras las letras con el punto rojo y gris el fondo del panel). Colocar en la parte inferior la frase que se diseñe sobre la robustez y el precio. Los panelillos serán removibles para cambiar. Con ellos se podrán construir paneles de otras dimensiones.

CALENDARIOS Y RESPONSABLES:

Ener.	Febr.	Marz	Abril	May	Junio	Julio	Agos.	Sept	Oct.	Nov.	Dic.
1		2		3	3	3	3	3	3	3	3
MKT		Taller		Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red

1)Diseño conjunto con agencia de publicidad. 2) Diseño terminado. Comienza la fabricación. 3) Entregas a los distribuidores (elaborar lista previa al Dir. Cial.)

CANTIDADES Y COSTOS PREVISTOS:

Se han previsto 100 paneles generales para este año, 20 de tamaño especial. Costo de paneles-soporte en madera barnizada y con logo y mensajes 1.450
 Costo de 1000 panelillos-foto, costo originales incluido 5.850
 Mano de obra taller 1.850
 Embalajes unitarios 220
 Diseño agencia 2.100
TOTAL (\$) 11.470

Figura 19. Estudio de una acción determinada

Es conveniente que se haga un planing general en el que se reflejen todas las acciones nacionales o globales descritas. Hay una tendencia natural, dejándose llevar por la impaciencia de hacer las cosas cuanto antes, a acumular todas las acciones en la primera parte del año.

Esto genera una necesidad de concentrar en los primeros meses una tal cantidad de actividad, que en la mayor parte de los casos hace imposible que los calendarios de las acciones se lleven a cabo según lo previsto.

Haga una distribución racional de las acciones a lo largo del año, e incluso en más de un año. Puede iniciarlas de inmediato, sin esperar a que el año en el que está haciendo el análisis finalice, y prolongarlas una vez vencido el año que está programando.

Por ello le recomiendo que el cuadro en el que va a poner el calendario tenga 15 o 16 casillas y no ponga el nombre del mes (o el año) previamente, sino según va rellenando los calendarios de las diferentes acciones.

No olvide, es muy importante, señalar la responsabilidad de cada etapa. Además del planing general, debe usted hacer una evaluación presupuestaria de lo que tiene previsto gastar con las acciones planteadas. Piense que ha de reservar —bajo mi punto de vista— un porcentaje mayoritario del presupuesto, para las acciones regionales y locales.

Esta evaluación puede hacerla por tipo de acción: catálogos, ferias, anuncios, etc y si lleva un control presupuestario por estos conceptos, le ayudará a conocer mejor por qué vías utiliza su dinero en actividades de marketing.

Es muy posible, que al llegar este punto, tengan la dolorosa obligación de sacrificar alguna de las magníficas ideas que han tenido, en el altar de los implacables presupuestos. Tiene dos opciones:

a) Guardar esa hoja en una carpeta con el número del año siguiente en tamaño bien grande, y recuperarla cuando vaya a elaborar el plan de marketing de ese año. Es posible que entonces todavía pueda utilizarla.

b) La otra opción es convencer al responsable de los presupuestos de que es una pena perder la oportunidad de hacer ese año una magnífica acción que, sin ninguna duda, va a proporcionar magníficos resultados. Usted elige.

También es posible que otros departamentos (fabricación, comercial, etc) quieran meter en el presupuesto de marketing acciones que claramente no le pertenecen. Es bueno fijar unos criterios contables muy claros para evitar que se produzca este hecho.

A veces pienso que, como los responsables de marketing solemos repetir con demasiada insistencia que «en la empresa prácticamente todo es márke-

ting», se nos toma la palabra y es a nuestros presupuestos donde van a parar todas las partidas que nadie quiere.

2.7. Análisis regional de explotación de productos

Los resultados generales obtenidos en un país, obviamente, son la consecuencia de la suma de las diferentes situaciones que la empresa tiene en cada una de sus áreas comerciales.

La situación idónea-utópica es aquella en la que cada zona alcanza el mismo porcentaje de explotación de su potencialidad, y todas simultáneamente van elevando su participación en el mercado.

Vamos a comparar los resultados, familia de productos a familia de productos (o producto a producto, según del tipo de mercado industrial de que hablemos) con los potenciales de venta del mismo en cada una de las áreas comerciales.

Es evidente, por lo menos en un plano teórico, que la mayor capacidad de crecimiento de las ventas de un producto determinado, la tenemos en aquellas zonas en la que el índice de explotación del mismo sea más bajo.

Partiremos de esa premisa teórica para pasar a continuación a analizar las causas por las que ese producto no alcanza, en esa zona determinada, el nivel de explotación relativo que toda la empresa tiene en el país.

Una vez conocidas las causas, podremos adoptar las acciones necesarias para que esa parte del mercado, a la que teóricamente podemos aspirar, pase a convertirse en cifras de venta.

No olvidaremos en este análisis que, lo mismo que vamos a encontrar zonas en las que los índices de explotación no van a llegar a la media nacional, habrá otras cuyos resultados superarán esta media.

Es, en mi opinión, más interesante aun que analizar las causas por las que en algunas zonas no llegamos a la media, conocer los motivos por los que en otras tenemos un mayor «éxito».

Analizando los procesos que se siguen en estas zonas con buenos resultados, extraeremos conclusiones que nos servirán para mejorar los de todas las áreas comerciales de la empresa.

Solamente quiero advertirle de un problema con el que se va a encontrar al intentar trasvasar las experiencias de las zonas con éxito a aquellas que no lo tienen. Le van a objetar que las características del mercado, de la competencia, de las tecnologías y, si me apura mucho, de las tradiciones y el folklore hacen imposible el trasvase de estas formas de hacer de una zona

a otra. Y posiblemente tengan razón, pero no será fundamentalmente por las características del mercado y los clientes, sino porque sus sistemas de organización, la motivación del personal con respecto al servicio al cliente, su formación y la orientación de su trabajo (o todo en conjunto), no son capaces de asimilar esa forma de hacer que resultó con éxito en otra de sus zonas.

No es cierto, y la implantación de los sistemas de calidad total en todo el mundo así lo demuestran, que las motivaciones de las personas en sus relaciones con su empresa o las de los clientes para comprar a una u otra firma, difieran de unos países a otros —y mucho menos de unas regiones a otras, dentro del mismo país— en sus aspectos fundamentales. Podrán variar los atributos del producto o ciertas fórmulas de protocolo, pero lo fundamental, el espíritu de mejora permanente de los procesos internos, con una orientación prioritaria hacia el servicio al cliente (externo e interno), «funciona» igual en todo el mundo.

No olvido que tenemos clientes con necesidades particulares, que precisan de ayudas y acciones personalizadas. Tenemos que dar a nuestros clientes y distribuidores el trato más personalizado que seamos capaces de dar.

Esto no tiene nada que ver con que en una zona determinada adoptemos sistemas, procedimientos, acciones o cualquier otro aspecto de la actividad empresarial, que han resultado de éxito en otra. Estas experiencias tienen la ventaja de que son «carne de nuestra carne», que no son referencias sacadas de un libro o del artículo de una revista. Son resultados obtenidos con nuestros productos, por personas formadas en nuestra organización y que contaron con nuestros medios. No encontraremos mejor ejemplo a seguir.

Lo que sí resultará absolutamente necesario será la implantación de mejores sistemas organizativos internos, una mayor motivación y formación de las personas en todos los aspectos en que se encuentren deficitarias y, lo más importante, una asunción por parte del líder de la necesidad del cambio, su implantación y el seguimiento del mismo...

Pero de todos estos aspectos trataremos cuando, en el capítulo siguiente abordemos el análisis por clientes, responsabilidad que se ha otorgado históricamente a los departamentos comerciales. En este nos estamos dedicando al análisis de explotación por productos, actividad que la teoría define como propia de los departamentos de marketing.

Esta dicotomía entre departamentos, esta cerrada verticalidad en las planificaciones, acciones, controles y responsabilidades, tan clara en el pasado, no se aplica en las empresas con criterios actuales.

La interrelación que existe entre muchos aspectos de los productos y de los servicios a los clientes, nos obligaría a trazar una ridícula línea quebrada para separar las atribuciones y responsabilidades de ambos.

El proceso del servicio al cliente cruza horizontalmente estos departamentos, por lo que una aplicación de estructuras funcionales de esta forma es más eficaz que la típica pirámide de los organigramas clásicos.

Si alguno de mis lectores tiene curiosidad por conocer de una forma más amplia estos conceptos, que se recogen en la moderna filosofía empresarial de la Calidad Total (TQM), puede buscar uno de los textos del Dr. Deming, emblemático consultor norteamericano —padre espiritual del «milagro japonés»— y entender el porqué de estas últimas afirmaciones mías.

Voy a seguir a continuación, como ya es habitual en todo el libro, aclarando los conceptos expuestos con el ejemplo de una de las líneas de productos de TRADETOOL.

TRADETOOL S.A. Plan de Marketing 1995 Zona: 2
Análisis de explotación de la línea: Sierras de bricolaje Página 1

Concepto	Valor	Origen/observaciones
Mercado total	15.000	Panel de ventas D&B
Cifras globales en el país A	2.100	
% de participación global en país A	14%	
Índice de potencialidad de zona Nº 2	45%	Índice Tradetool
Mercado potencial de zona Nº 2	6.750	
Ventas en 1994 en zona Nº2	1.200	
% de participación de la zona Nº 2	17,7%	
% de desviación real/teórica	+26,4%	

Observaciones generales: Analizar las causas de este alto índice de participación.
Revisar los datos de los dos años anteriores

Figura 20. Análisis del producto por zonas (pág 1ª)

En esta primera página lo que hago es trasladar las cifras de participación nacionales a la región que estamos estudiando.

Reflejo el total del mercado, a nivel nacional y lo comparo con las cifras de venta de TRADETOOL del año anterior, en la familia que estamos analizando.

De esta comparación obtengo la media de participación nacional, que en este ejemplo es del 14%.

A continuación considero el índice de reparto de potenciales por zonas, para esa familia de productos. Esta región tiene el 45% del potencial de todo el mercado nacional. Como la describíamos en la presentación de nuestra imaginaria empresa, es la zona más importante del país, en cuanto a habitantes e industria, y además es donde se encuentran las oficinas y almacenes centrales de la empresa.

Haciendo el reparto del valor total nacional por ese coeficiente, el mercado potencial teórico de esa zona es de 6.750.000 \$. Como las ventas de esa sucursal fueron de 1.200.000 \$, en esa familia de productos, el índice de participación que del mercado de la zona tienen es del 17,7 %, es decir, un 26,4% más que la media nacional.

La buena situación de esta familia de productos en esa zona merece analizarse muy detenidamente, ya que es posible que podamos sacar consecuencias muy positivas para el resto de las sucursales.

Pero antes, observe que el astuto analista no se conforma con las cifras del año en curso, pide las de los dos años anteriores. Esto se debe a que nuestro analista considera que jamás debemos hacer una «foto fija» de una situación. Son más importantes las tendencias que las situaciones que podamos obtener al realizar un «corte» de los datos de la empresa en un momento dado.

Imagine el cuadro anterior. ¿Tomaríamos las mismas decisiones si esa magnífica participación fuera el tercer año que decrece, si estuviera estancada o llevase dos años creciendo?

En la página 3ª de la figura 23, hago una visión panorámica de éstas y de otras cifras a lo largo de tres años (una buena medida de tiempo para la mayor parte de las empresas).

Como estamos en este capítulo analizando aspectos del producto, de una forma inevitable nos van a surgir conclusiones que afectarán a la acción de la red de ventas, así como a los planteamientos de distribución.

Si seguimos pensando que estos aspectos «administrativamente» deben ser analizados por otras vías, ni este proceso... ni este libro tienen ningún sentido. Perderemos la armonía que ha de acompañar este proceso del principio al final. Así que en algunos aspectos nos iremos adelantando al próximo capítulo ya que sobre las bases de lo que en éste estamos haciendo, construiremos las acciones del próximo.

Continuando con el proceso, en la página 2ª del soporte para el estudio regional (figura 21), voy a extender este análisis a la distribución en esa

zona. Antes de realizar este cuadro es preciso que se haya hecho el trabajo que le indico en el punto 1.8 y cuyo soporte de referencia está reflejado en la figura 4.

Como ya le indicaba entonces, la realización de este estudio de distribución zonal por parte de sus gestores comerciales, va a enriquecer su acervo de conocimientos sobre el mercado de su zona.

Esta mayor sabiduría adquirida puede hacer que la tarea (en la que él indudablemente participará) de llegar a conclusiones reales y prácticas con los datos anteriores, sea más rápida y sobre todo más fiable.

TRADETOOL S.A. Plan de Marketing 1995 Zona: 2
Análisis de explotación de la línea: Sierras de bricolaje Página 2

DISTRIBUCION	Valor	Observaciones
Ventas totales por distribución	6.750	100%. No hay venta directa por nadie.
Ventas por G.S.Bricolaje (Total)	3.200	
Nuestras ventas por G.S.Bricolaje	800	Hubo dos aperturas de tiendas total=180
Porcentaje de participación G.S.B.	25%	
Ventas en Grandes Superf. (Total)	1.200	
Nuestras ventas por G.Superficies	80	No se vende a H.H.
Porcentaje de participación en G.A.	6,6%	
Ventas en Grandes Almac. (Total)	800	
Nuestras ventas por G.Almacenes	200	Se vende al CI el 50%
Porcentaje de participación en G.A.	25%	
Ventas en Ferreterías (Total)	1.550	Han cerrado a lo largo del año 25 tiendas
Nuestras ventas por Ferreterías	120	Han cerrado 5 clientes
Porcentaje de participación en F.	7,7%	

OBSERVACIONES GENERALES: Estudiar la repercusión de cada apertura de tienda de GSB en la cifra del año siguiente.
 Analizar porqué no se vende a HH y diseñar un plan de acción.
 Reforzar nuestro marketing de relación con CI
 Conocer cuantos establecimientos de ferretería han cerrado los tres últimos años.
 Hacer un estudio de viabilidad de los clientes que tenemos en este sector.

Figura 21. Análisis del producto por zonas (la distribución)

Si no cuenta con una organización propia y sus agentes no son capaces de (o no quieren, lisa y llanamente) adquirir los datos que usted precisa, puede intentar obtenerlos por medios externos. En lo se refiere a la distribución por los canales del ejemplo de la figura 21, hay unos buenos paneles de consumo editados por las grandes empresas de estudios de mercados. Estos paneles se suelen publicar en las revistas del sector de la distribución de forma periódica.

Obviamente la mayor parte de estos paneles se refieren a productos de consumo, pero he visto algunos de productos con más carácter técnico.

Lo que si considero interesante, si sus canales de distribución son los que le indico, es que su asociación profesional se ponga de acuerdo con una de estas firmas y les contrate el que incluyan en estos paneles los productos de su sector. Como los visitantes de estas empresas tiene que hacer la toma de muestras para otros artículos que se venden por estos canales, es posible que el precio que les acuerden no sea excesivo.

Antes de pasar a la página nº 3 de las de este análisis zonal, quiero presentar mis excusas a un sector de mis lectores. Estoy convencido que, de entre ellos, todos aquellos fabricantes que elaboran sus productos bajo pedido o especificaciones, los que venden directamente sus productos a una limitada cartera de clientes y las empresas de servicios técnicos, se notan un tanto ajenos a mis peroratas, ya que están mucho más orientadas a aquellas firmas que fabrican productos para un catálogo y posteriormente ofrecen este catálogo al mercado. Esto es cierto.

Aunque mi experiencia personal básicamente ha sido en empresas como estas últimas, leído y releído lo que llevo escrito hasta ahora, encuentro universalidad en el noventa por ciento de las afirmaciones que hasta ahora he hecho y, sobre todo, en las propuestas referidas a la sistemática en la planificación. Si logra desprenderse de la «cáscara» del ejemplo y se queda con la parte medular y significativa del mismo, estoy seguro que puede sacar consecuencias prácticas, también para su empresa.

No obstante, quiero compensarles de alguna manera y lo que se me ocurre es elaborar otra segunda hoja en la que estudiemos un producto de los que TRADETOOL vende y que va dirigido a los fabricantes de equipos, está fabricado a medida para cada uno de ellos y la venta es directa de TRADETOOL al cliente. En la figura 22 hago este ejemplo.

Los datos de la página 3, que reflejo en la figura 23, le recomiendo integrarlos en los formatos de las páginas 1 y 2. Debido al tamaño de las páginas de este libro (ya que si hubiera colocado estas casillas los caracteres hubiesen sido muy pequeños y difícilmente legibles) y al énfasis especial

que quiero darle a la evolución de las cifras, a su tendencia, he preferido separarla.

Análisis de explotación de la línea: Interruptores electrónicos

SECTOR DE CLIENTES	Valor	Cientes potenciales
Ventas totales en la zona	12.000	
Ventas a Herr. Portátil (total zona)	6.000	2 A , 3B, 8C (*)
Nuestras ventas a Herr. Portátil	2.000	1A, 1B, 2C
Porcentaje de participación H.Port.	33%	Estabilizado el número
Ventas a Maquin. Constr.(total zona)	3.000	2B, 12C
Nuestras ventas a Maquin.Constr.	800	1B,1C
Porcentaje de participación M.Cont.	26,6%	Estabilizado el número
Ventas a Maquin. Carp. (total zona)	1.000	1A, 8C
Nuestras ventas a Maquin.Carpint.	600	1A,4C
Porcentaje de participación en G.A.	60%	Aumentó el número(**)
Ventas Maquin. Embal. (total zona)	2.000	3A,1B
Nuestras ventas a Maquin.Embal.	600	2A
Porcentaje de participación en F.	30%	Perdimos 1A

Observaciones generales: Intentar mantener nuestra participación en los tres primeros sectores.
 Analizar detenidamente todas las causas por las que se perdió un cliente A en Maq. Embal.
 Mantener el posicionamiento de captar y mantener los clientes mayores de todos los sectores.
 Actualizar tablas comparativas de modelos, características y precios con los tipos actuales de la competencia.

(*) En estos mercados en los que se trabaja con un número reducido de clientes podemos, en estas hojas de análisis, ponerlos con nombre y apellidos. Si el número es mayor, se puede hacer una clasificación A,B,C por consumos (como en el ejemplo)

(**) Es conveniente reflejar los clientes nuevos que se captaron o los que se perdieron, durante el ejercicio o ejercicios anteriores, al igual que la evolución de las cifras de participación, también en los dos años anteriores.

Figura 22. Análisis del producto por zonas (clientes directos)

TRADETOOL S.A. Plan de Marketing 1995 Zona: 2 Pág.3
 Análisis de explotación de la línea: Sierras de bricolaje
 Evolución de los porcentajes durante los años: 1992, 1993, 1994

CONCEPTO	1992	1993	1994
Incrementos mercado nacional	12	10	11
Nuestra participación nacional	11	13	14
Nuestra participación en la zona 2	21	15	17,7
Participación en G.S. Bricolaje	21	13	25
Participación en G. Superficies	8	7	6,6
Participación en G. Almacenes	10	12	25
Participación en Ferreterías	15	10	7,7

OBSERVACIONES GENERALES: Revisar las causas que produjeron este año la elevación del 13 al 25% en los G.A.B. Analizar detenidamente las campañas por si fueran el motivo principal de este hecho.

Analizar porqué no se vende a H.H. y preparar un plan de acción (*)

Mantener participación en CI. Proponer acciones a GP y KL para incrementar nuestra participación en los lineales

No insistir en el mercado de Ferreterías. Ir saliendo lentamente de este mercado en recesión

(*) Esta observación se repite en los mismos términos que en la hoja 2ª de la figura 21. No es extraño que el tramo de análisis más interesante sea precisamente el de los dos últimos años estudiados.

Figura 23. Evolución de los porcentajes de participación

De la simple observación de los índices evolutivos de esta página, el lector habrá llegado a la conclusión de la bondad del análisis de tendencias y no exclusivamente de los resultados de un año.

Resulta realmente interesante observar que la participación del 17,7% en el mercado de esa zona, que tan satisfechos nos tenía, hace dos años era del 21%. No obstante ese mismo índice había caído el año anterior al 15%.

La explicación se encuentra, en números, un poco más abajo ya que el comportamiento en el canal de distribución de las grandes superficies de bricolaje sufrió una evolución similar, aún más marcada, en el descenso del 93 y en el ascenso del 94.

Es evidente que nuestra baja penetración en las grandes superficies, no solamente no se alivia con el tiempo, sino que empeora lentamente. Parece, por las conclusiones que toman nuestros analistas, que de nuestra penetra-

ción en la cadena de distribución H.H. depende el que esa tendencia cambie. Hay que tomar medidas. Hay que confeccionar un completo plan de acción para la conquista de este cliente, clave en esta zona y en este canal de distribución.

¿...Y que me dice usted del mercado de las ferreterías? Parece que nuestras cifras con ellos lo único que reflejan es la evolución de este sector. El posicionamiento recomendado por los analistas me parece muy correcto, reforzando además esta postura nuestra baja participación, fuertemente decreciente.

Guíese de las tendencias a la hora de tomar decisiones, tanto para mantenerlas como para cambiarlas de orientación. Analicelas con su equipo y busque las causas que las provocan, que no será una sola, la mayor parte de los casos. Seleccione las dos o tres más importantes y planifique las acciones oportunas para reforzarlas o contrarrestarlas.

Aunque tenga ciertos problemas para conseguir estos datos el primer año que vaya a hacer su plan de marketing, piense que a partir del segundo ya cuenta con los datos consolidados del anterior. Es otra de las ventajas de seguir un sistema de planificación año a año.

Con esto no quiero decirle que sus soportes serán los mismos todos los años (personalmente no recuerdo ningún año en el que no cambiase una o varias partes de estos soportes), pero el concepto general permanecerá fijo.

Aunque sea anticiparme a algo que volveré a repetirle alguna otra vez a lo largo de este libro, el plan de marketing que su equipo elabora, no es un elemento inmóvil ni estático a lo largo del año de su ejecución.

Dependiendo de las circunstancias cambiantes del mercado de su producto (acciones de la competencia, nuevas competencias, nuevas normas o reglamentos, prescripciones por parte de grandes clientes, etc.) e incluso de su propio producto, o gama de productos, se verán en la necesidad de modificar, ampliar, eliminar o sustituir acciones. Cuando hablemos del control del plan, aludiremos a este aspecto de la vitalidad del mismo.

Así como en el análisis nacional, una vez vistas las cifras generales, hacía un desglose por los diferentes aspectos del mix del producto, en el estudio regional, voy a hacer lo mismo, aunque uno de ellos ya se ha visto parcialmente: la distribución.

Para realizar el estudio regional por familias puede utilizar parecidos soportes a los que hemos usado para el nacional.

De los cuatro aspectos: producto, precio, distribución y comunicación, es extraño, salvo raras excepciones que tengamos demandas diferenciales con el resto del país en los conceptos: producto (todo lo referente a la am-

plitud del programa, diseño, normativa, funciones, dimensiones, colores, embalajes, etc) y precio. Será en distribución y comunicación en los aspectos en los que más habitualmente actuaremos.

Vuelvo a pedir disculpas a los fabricantes de equipos «a medida», ya que en algunos casos las normativas regionales pueden hacer que su producto cambie de unas regiones a otras. También puede darse este mismo caso en los productos que se vean afectados por las condiciones climáticas, diferentes de una zona a otra, dentro del mismo país. He encontrado también utilidades «exóticas» de ciertos productos en algunas regiones, que eran absolutamente inusuales en otras. Conozco unos accesorios que se inventaron para hacer uniones de cables eléctricos y ahora tienen aplicación para sujetar las ramas de los árboles frutales, en una región determinada.

No obstante, tanto en las características del producto como en el precio, no se suelen hacer variantes regionales, dentro de un mismo país.

Con respecto al precio, mis observaciones me indican que es que cada día más difícil mantener diferencias regionales de precio. Los actuales sistemas de comunicaciones, la agrupación de distribuidores y clientes en uniones de ámbito nacional e incluso supranacional, hace imposible mantener diferencias de precios de unas regiones a otras.

En la Unión Europea, fabricantes y clientes están acordando precios para el ámbito de su territorio, contemplándose en estos acuerdos tan solo pequeñas diferencias, justificables por el costo de los transportes (cada vez más rápidos y más caros) o las diferencias en los gastos de financiación, debidos a las diferentes formas de pago de un país a otro y al costo del dinero, también —al menos por el momento— distinto.

No obstante, estas actuaciones sobre el precio, que no suelen tener uso a nivel regional, sí que lo tienen a nivel de cliente o distribuidor. Así pues, cuando analicemos este aspecto en el ámbito de una zona comercial, si que consideraremos acciones sobre el precio, pero preferentemente llevarán el nombre, o nombres de clientes.

Voy a reflejar, a modo de ejemplo, alguna de estas páginas de estudio a nivel regional, en las figuras 24 y 25, en las que voy a referirme a los aspectos relativos a la distribución y a la comunicación. En este caso no hago las páginas de producto y precio, ya que una vez analizados por el equipo, no se encontró ningún motivo para estudiar acciones para ellos.

En el ejemplo voy a utilizar parecidos soportes a los que usé en el análisis nacional, y para que se pueda observar la continuidad, la armonía, entre la una y la otra, voy a continuar con la misma línea de productos: los martillos perforadores y picadores.

Cuando haga estos análisis regionales debe tener presentes las conclusiones que sobre estas familias se han alcanzado en el estudio nacional.

Será muy habitual que, como los resultados nacionales son la consecuencia de los quehaceres de las distintas zonas comerciales, se detecten los mismos puntos fuertes y las mismas deficiencias, repartidos entre ellas.

Si repasamos las conclusiones del cuadro de la figura 17 y las comparamos con las del análisis hecho en la figura 24, observaremos que hay dos conclusiones idénticas: La necesidad de hacer un plan de distribución metódico y la de impartir mayores conocimientos sobre los productos de esta línea a los vendedores de los distribuidores.

También en la página siguiente se puede observar que los puntos fuertes que el equipo ha detectado son los mismos que se encontraron en el estudio nacional. Dentro del capítulo de deficiencias se encuentran dos que también se repiten.

En cuanto a las acciones propuestas, algunas matizan las diseñadas a nivel nacional (realizar un mayor número de visitas con nuestros distribuidores del ramo de la construcción...) y otras las refuerzan con nuevas propuestas (incluir en el argumentario de los vendedores los conceptos de robustez y precio).

Es obvio que si consensuamos ciertas acciones a nivel nacional, tenemos la posibilidad de utilizar más y mejores medios en ellas, a la vez que reducir los costos unitarios. No obstante, esto no debe ir nunca en contra del espíritu de «actuar local», es decir, dando soluciones específicas a los problemas locales.

TRADETOOL	Página Nº 1	Plan de Marketing 1995 Zona: 2ª
Familia estratégica:		Martillos perforadores y picadores
LA DISTRIBUCIÓN		
a1) PUNTOS FUERTES		
Hemos aumentado la cifra por distribución el 8% este año		
Hemos captado 2 distribuidores más en S. Industriales.		
a2) DEFICIENCIAS		
Deficiente formación de los vendedores de los distribuidores de S. Industriales.		
Escasa realización de campañas promocionales. Los distribuidores se quejan.		
No tenemos buenos distribuidores entre los almacenistas de la construcción.		
b) POSICIONAMIENTO, EFECTOS A CONSEGUIR		
Seguir aumentando la distribución en el campo de los suministros industriales.		
Mejorar la calidad de la distribución en almacenes de la construcción.		
Realizar una campaña promocional con los distribuidores de la zona.		
Impartir formación a los vendedores de los distribuidores de S. Industriales		
c) ACCIONES PROPUESTAS		
Hacer un plan de distribución en la delegación de manera que se fijen objetivos por canales. Realizarlo antes de que acabe el presente año. Hacer una distribución de toda la zona de la delegación en áreas de influencia económica. En cada una de ellas hacer la relación de almacenistas de suministros industriales y de la construcción que existen. Hacer un plan de selección y captación de los mejores y más afines, según nuestro potencial de promoción y venta por cada área.		
Campaña de promoción de los nuevos modelos M1 y M3		
Preparar conjuntamente con el J. de Producto un plan de seminarios y cursillos, para impartir a los comerciales de los distribuidores.		
Hacer planes de marketing conjuntos con los distribuidores: AA, AS, MK y GS		

Figura 24. Plan de Marketing. Análisis regional (la distribución)

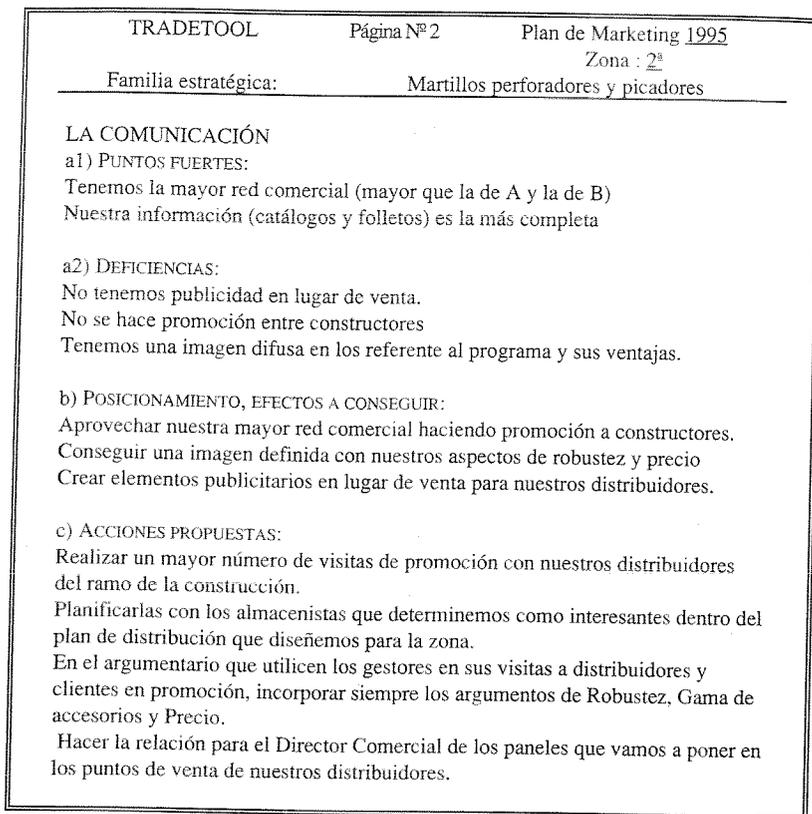


Figura 25. Plan de marketing. Análisis regional (la comunicación)

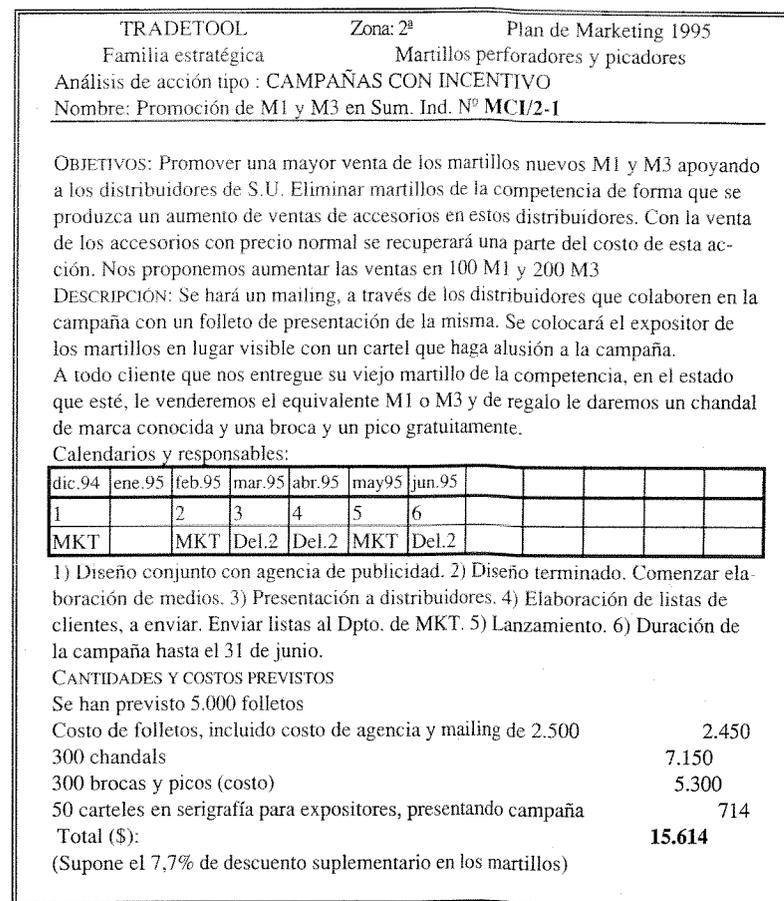


Figura 26. Estudio de una acción regional

En la figura 26, al igual que ya lo hiciera en el análisis nacional, desgloso el estudio de una de las acciones que se proponen en el impreso de la figura 24: una campaña de promoción para los distribuidores.

En el caso de este tipo de acciones hay que medir muy bien el costo del obsequio que se va a entregar a cambio del pedido o pedidos, ya que nos encontraremos siempre en la disyuntiva:

Regalo barato = menor porcentaje costo/venta = menor atractivo para el cliente

Regalo valioso = mayor porcentaje costo/venta = mayor atractivo para el cliente

No olvidemos que para estas acciones los profesionales de la promoción de ventas nos dicen que el obsequio es el elemento clave de la acción, aquel sobre el que hemos de descargar la mayor parte de los argumentos publicitarios en todos los soportes que vayamos a darle a la misma.

En el ejemplo he buscado una salida airosa, que en algunos casos es posible realizar, que es la de ir recobrando parte de la inversión hecha en esta campaña con los consumibles que utilizará el martillo vendido.

Estos planteamientos son muy interesantes en aquellas máquinas o productos que crean una cadena de consumo asociada, de productos que la empresa vende en exclusiva. En estos casos podemos hacer un esfuerzo mayor y valorar cual será el margen medio que vamos a obtener en un determinado período de tiempo (uno, dos años) en las compras totales de ese cliente, sumando la que provocó la campaña y las que se producirán posteriormente como consecuencia de la compra de la máquina o equipo. Si ese margen es aceptablemente bueno... ¡adelante con ese magnífico regalo, que asegure un éxito a la campaña!

Un planteamiento similar se puede hacer si del resultado de una de estas campañas (o de cualquier otra acción de marketing) se obtiene la ligazón por contrato de un buen cliente o se capta un magnífico distribuidor para nuestros productos. El esfuerzo ha de estar en proporción al objetivo que persigamos.

Puede sucedernos también que nuestros presupuestos no alcancen para hacer una acción con la categoría que el objetivo se merece. En ese caso mi consejo es que no la haga.

No hay un fracaso más seguro que el que se obtiene de una acción que se concibió con unos medios determinados y luego se fue devaluando paulatinamente.

Es mucho mejor que guarde ese dinero con el que cuenta para otra acción, que —bien pensada desde el principio, con más creatividad o con otras aspiraciones— encaje en ese costo. Todo antes que realizar una acción de «carton-piedra» que deteriora la imagen de su empresa y mina la moral de su personal de ventas. Es mejor que tire el dinero por un sumidero, si su empeño es el gastar una cantidad determinada, pero que no es la suficiente para hacer una acción digna del objetivo buscado.

De la misma forma que he operado con esta familia de productos y esta zona, se hará con el resto de las familias de productos y de las zonas comerciales.

De la misma manera que al hacer el estudio a nivel nacional, hacíamos un planing-resumen con todas las acciones globales, también en este caso es conveniente resumir todas las acciones que han resultado en una síntesis que permita, de un simple golpe de vista determinar si hemos hecho acumulación de acciones en alguna de las partes del ejercicio. Cuando se llegue a uno definitivo, será un buen instrumento de control para que el personal de la sucursal sepa (y pueda acudir a los documentos del plan a ampliar la información que precise) cuales son las acciones que van a realizarse mes a mes.

También es preciso hacer el cálculo, en cada zona, de las inversiones que se han previsto en la planificación. También en este caso las cifras deberán tener una coherencia con los presupuestos y las cifras de la zona.

Hemos concluido el análisis y la planificación de nuestro marketing en lo referente a las cuatro características del mix... Bueno, a casi todas.

Dentro del apartado de comunicación hemos comenzado a apuntar las necesidades de determinadas acciones por parte de la red de ventas. En el capítulo siguiente continuaremos viendo este aspecto, en lo referente a las relaciones de los gestores con sus carteras de clientes.

Cuando llegamos a este punto, se hace necesario dar otro enfoque a nuestra planificación: vamos a verla desde la óptica de nuestra situación ante los clientes. Por su importancia he querido separar este aspecto, aunque, como ya le indico a lo largo de todo el libro, intentaré que la gestión se armonice con la planificación que hasta ahora hemos hecho.

Antes de pasar a ese capítulo, y como le prometí, voy a trasladar lo dicho para nuestro país A a los otros países en los que nuestra TRADETOOL vende sus productos con mayor o menor fortuna.

2.8. El Plan de Marketing para otros países en los que se actúe

Antes de entrar de lleno en la determinación de los efectos que nuestro plan de marketing va a tener en los otros países en los que vendemos, me va a permitir que haga una pequeña introducción sobre las diferentes formas de presencia que tiene una mediana empresa de productos industriales en un país que no es el suyo de origen.

a) No tiene organización propia, no tiene tampoco un agente nacional —o varios agentes zonales— y vende desde su central a uno o varios clientes usuarios o revendedores de ese país.

Bajo mi punto de vista, esta es la postura comercial más débil de una empresa en el exterior, a menos que se trate de un producto muy específico, un equipo a medida o un componente exclusivo, y lo venda a un limitado número de clientes en ese país. En este caso puede atender ese mercado, ya que la concentración de su cartera de clientes le permite darles un buen servicio y mantener con ellos un contacto frecuente.

De no tratarse de un producto especial y aunque esta forma de trabajo pueda ser una consecuencia de los primeros escauceos que su empresa ha hecho en ese país (como resultante de los contactos habidos en una feria de muestras o de la respuesta a alguna publicidad impresa que usted ha hecho), no le recomiendo que mantenga por mucho tiempo esta situación.

Con este tipo de explotación, las cifras que se manejan son bajas, el cliente tiene muchas facetas desconocidas para usted (al igual que su mercado, ya que ahora también es un poquito suyo), y los beneficios que obtiene no le rentabilizan los viajes necesarios para el mantenimiento de una buena relación con él.

Es posible que en un momento dado usted haya hecho una operación puntual de este tipo, pero desde luego, eso no le convierte en proveedor de ese mercado. Piense que puede tener mucho atractivo para sus fabricados y que usted por esa vía jamás llegará a conocerlo.

Es cierto que hay países que por sus regímenes políticos o su situación financiera, no ofrecen muchas más posibilidades de introducción. En este caso, no se si será muy osado por mi parte repetirle lo que le dijo el director de exportaciones de una fábrica alemana líder en su sector a un fabricante que, seguramente amante de los viajes, pretendía abrir mercados en pequeños países asiáticos y de Sudamérica.: «dedíquese primero a los países «normales» (se estaba refiriendo a los países de la Unión Europea y a USA) y deje sus esfuerzos sobrantes para esos países «exóticos».

Es indudable que para ciertos fabricantes es muy difícil competir en esos países «normales» y tienen que buscar países alternativos para sus productos. No obstante, lo que si parece cierto es que si se siente con fuerza y medios para competir, aunque sea inicialmente a un bajo nivel, en esos países, encontrará una línea de desarrollo de productos y unas referencias de su competencia (¡tan duras pero tan saludables!) que le pondrán en el camino de competir en niveles superiores y en mercados más grandes y maduros.

La obtención de datos para su análisis de posibilidades en ese país debe ser por canales externos (empresas especializadas, bancos, cámaras de comercio, etc). Dudo mucho que los datos que puedan suministrarle sus esporádicos clientes, si es que usted tiene la confianza suficiente para pedirselos y ellos acceden a dárselos, puedan ayudarle en este objetivo.

b) Tiene un agente nacional o bien distribuidores zonales.

La elección entre un agente para todo el país o la división del mismo en zonas y tener un distribuidor exclusivo en cada una de ellas, depende de la estructura de las empresas que van a ser sus clientes, de los medios humanos que usted pueda dedicar ese país y de la frecuencia de las visitas de sus personas a ese mercado.

Si sus productos tiene un mercado de fabricantes, diseminados por el país y sin un nexo de unión entre uno y otro, puede utilizar el sistema que más le guste de los dos, en ambos casos, si encuentra unos distribuidores activos, podrá hacer una correcta explotación del mercado de ese país. De todas las formas si el país no tiene grandes dimensiones y sus comunicaciones son buenas, cuanto menor sea el número de agentes, mejor va usted a manejar ese mercado.

Si su producto va ser vendido a mayoristas o montadores que tienen sus puntos de venta o sus obras repartidas por el país, mi consejo es que nombre un buen agente para todo el territorio. Piense que, cada vez más, se están haciendo asociaciones o agrupaciones de almacenistas y que es preciso vender a todos los miembros de esos grupos con las mismas condiciones.

Si su producto tiene el proceso: prescripción-compra-montaje, entonces es absolutamente necesario que todo el territorio esté cubierto por un solo agente. Piense que se podría dar el caso (y en la práctica se da habitualmente) que un gestor esté haciendo un gran trabajo de prescripción en una ingeniería y como resultado de sus esfuerzos, su material sea especificado en un gran proyecto.

El proyecto sale a concurso nacional y se lo adjudica una empresa de montajes que tiene su sede en una plaza cubierta por otro agente. La primera noticia que este segundo agente tiene de este proyecto es un monumental pedido que le llega sin haber hecho por su consecución ni el más mínimo esfuerzo.

Pero... ¡Ay!, que el problema no termina aquí. Un enorme camión cargado con el material llega al lugar en el que se está realizando el proyecto, tras un largo viaje de mil kilómetros, y que está situado... en la zona cubierta por un tercer agente. El material es colocado en el almacén y a partir de ese momento pueden llegar a suceder varias cosas:

—Que en un momento le falten dos piecillas y que pretenda comprarlas al agente local al mismo precio al que las compró a quien pasó el pedido principal de... ciento cincuenta mil.

—Que su material precise de ciertos apoyos técnicos y que tenga que desplazarse a la obra un técnico de... ¿que agente? Del que ayudó en el diseño y que es el que conoce su uso en el proyecto, del que vendió el material o del que le corresponde por la zona en la que se encuentra la obra.

Le aseguro que los problemas que le van a surgir van a ser permanentes y cada uno de los agentes va a intentar desviar los pedidos a sus almacenes y, lo que puede ser una auténtica catástrofe para su mercado, llegar a entablar entre ellos una lucha de precios a muerte.

Si su producto entra dentro de estas últimas particularidades, mi consejo es que se busque un buen agente que cubra todo el territorio del país y que, naturalmente, no trabaje ya con productos que sean de su competencia.

c) Tiene su propia red en el país.

Esta que aparentemente es la mejor de las opciones tiene un inconveniente habitual; su alto costo. Es un comentario habitual entre fabricantes europeos lo difícil que es llegar a rentabilizar una red propia en otro país. Naturalmente me estoy refiriendo a medianas empresas de productos industriales que, en la mayor parte de los casos, no tienen mercados de gran volumen.

Esta forma de acción es buena y se rentabiliza con cierta facilidad si el país al que nos referimos es pequeño y tiene unas buenas comunicaciones.

Aunque el potencial del mercado sea pequeño, montando tan solo un estructura central, por muy pequeña que ésta sea, puede llegarse a dominar esos mercados tan concentrados y hacerla rentable en poco tiempo. Si el país además está próximo al nuestro, y tiene unas buenas líneas de transporte, podemos incluso hacer toda la logística de suministro desde nuestra central en el país de origen.

Otro caso diferente es si nuestro mercado es pequeño y el país es grande y con mercados dispersos. Por muy buenas que sean las comunicaciones en ese país (y en alguno de los que estoy pensando, no lo son), una única estructura central, por muy ágil y por muchos medios mecánicos o electrónicos con que cuente, no podrá atender el mercado.

Las personas sólo deben viajar un porcentaje limitado de su tiempo. Los viajes, además de ser muy caros, hacen perder muchas horas de gestión y el costo de hora-hombre útil, de gestión con un cliente, alcanza valores astronómicos.

Estaremos en un callejón sin salida ya que el potencial del mercado no nos dará la posibilidad de abrir otras sedes o delegaciones.

Hay empresas que han optado por limitar su actividad a la zona que rodea a su oficina en ese país. La colocan de una manera estratégica, de forma que cubra una parte importante del potencial del país, y se olvidan del resto.

Este sistema es válido cuando se trabaja con clientes que no tienen una proyección nacional, o las características del producto permiten abstraerse de los problemas que con él pueda tener el cliente, en zonas alejadas del lugar en el que se tiene establecida la sede en ese país.

d) Fórmulas mixtas.

Cuando se trabajan productos que lo mismo pueden ir al mercado de la instalación o montaje como a formar parte de una máquina o equipo más complejo, se pueden utilizar fórmulas mixtas. Se puede tener un agente que atienda el mercado de la distribución y la instalación y atender nosotros, con nuestro personal especializado, las necesidades de los OEM.

En esos casos y en los que se trabaja «a medida» más que un agente, con un sistema de distribución nacional, lo que se busca es un técnico en la materia para que actúe como representante comisionista.

Como verán hay que estudiar detenidamente cual será la estructura más idónea en el país al que pretendamos exportar nuestros productos, antes de decidimos por una u otra.

Se piensa que en el futuro (?) la Unión Europea tendrá para estos efectos, el mismo carácter que si se tratara de un solo país. Algunas empresas multinacionales están agrupando sus estructuras por zonas geográficas dentro de la Unión, y se está buscando una «eurologística» que permita, con centros de almacenaje estratégicamente colocados, atender a cualquier cliente del territorio europeo en un máximo de 48 horas.

Pienso que esta idea debemos mantenerla en el horizonte de nuestras planificaciones, si nuestro interés está —y creo que es el objetivo más interesante a medio plazo— en vender en los países de la Unión.

Es evidente, no obstante, que los deseos en este campo van muy por delante de las realidades. Las barreras idiomáticas, fiscales, financieras, viarias, etc, retrasan esa realidad bastante más lejos de los primeros años del próximo siglo.

El plan de marketing ha de tener un apartado correspondiente a cada país en el que tengamos un interés real. En aquellos en los que pensemos que hay un mercado que nos pertenece y vamos a ir a por él.

Si no dispone de empresa propia o de un buen agente en ese país, tal como ya le recomendaba, tendrá que servirse de canales ajenos para conseguir los datos sobre el mercado de su producto.

Si tiene su propia empresa o un agente de su confianza, hará un plan de marketing con ellos, siguiendo aproximadamente los pasos que he seguido en estos dos primeros capítulos:

- a) Elaboración de índices nacionales y regionales.
- b) Análisis de cifras generales, comparándolas con el potencial del mercado y de la situación del producto respecto al de la competencia.
- c) Determinación de los objetivos nacionales a conseguir.
- d) Acciones nacionales para alcanzar los objetivos.
- e) Traslación de los valores nacionales a las diferentes zonas comerciales del país.
- f) Determinación de los objetivos regionales.
- g) Elaboración de acciones regionales.

Es posible que, dependiendo del tamaño de su mercado en esos países, no sea preciso que descienda con su análisis a nivel regional y tenga suficiente con un planteamiento a nivel nacional.

Capítulo 3. ANÁLISIS POR GRUPOS DE CLIENTES

3.1. La política comercial

En los mercados de productos industriales se utiliza el concepto «política comercial». Estos términos encuadran los aspectos de «política de precio» y «política de distribución» del actual concepto, más general, de «política de marketing».

La razón de esta denominación es la estructura departamental que las empresas industriales (y en general casi todas las empresas manufactureras), tienen desde principios de este siglo.

Tradicionalmente y prácticamente con gran similitud entre las denominaciones, del director gerente o general colgaban tres direcciones departamentales típicas :

- Fabricación (producción, técnico)
- Administración (contabilidad, financiero)
- Comercial (ventas)

De hecho, incluso las escuelas que darían paso posteriormente a las denominadas «de empresa» o «de negocios», durante muchos años se denominaron escuelas o universidades «comerciales».

En las empresas de productos industriales, hasta hace muy pocas décadas, la palabra «marketing», traducida en sus comienzos en los países de habla hispana como «mercadeo» (término con poco éxito en España) fue un concepto lejano y sin un significado demasiado claro.

Las ventas se realizaban básicamente apoyadas en la red de vendedores o representantes y los otros dos elementos de la *comunicación* que mayoritariamente se utilizaban eran los catálogos y los anuncios.

De estos medios se encargaba habitualmente un denominado «jefe de publicidad» que no tenía una dependencia fija. Unas veces se encuadraba

bajo el director comercial, otras dependía del director técnico, e incluso no era extraño que fuera un staf del director gerente.

De todos los aspectos del *producto* y también, en parte, del *precio* se responsabilizaba el Director de Fabricación. En aquellos tiempos la fijación del precio estaba ligada básicamente al costo.

El Director Comercial, que era el responsable del más importante medio de *comunicación* —de la red de ventas—, también lo era de la *distribución* y de la fijación de la política de *precios* de venta.

Estos dos últimos aspectos son los que recogía y aún recoge el concepto de «política comercial».

Los departamentos de marketing, de reciente creación en las empresa industriales, tienen, en la mayor parte de los casos, las atribuciones de aquel jefe de publicidad (con más medios y sistemas) y, en algunos otros, la responsabilidad sobre los denominados jefes de producto (que en otras empresas llegan a depender incluso del director de fabricación).

En muchos casos se han limitado a cambiar de nombre al director comercial, siendo sus ocupaciones exactamente las mismas que tenía con la anterior denominación. Parece que «marketing» sea una palabra que modifique la estructura de la empresa.

En términos generales, se ha conservado la denominación de la dirección comercial para la persona que mantiene la responsabilidad sobre la red de ventas y la distribución ajena.

El sentido común empresarial, en este como en otros casos similares, aconseja no hacer demasiado énfasis en los nombres de los cargos, ejecutivos. La cultura de la empresa, el momento de su evolución en la que se encuentra y fundamentalmente las características y valores de los ejecutivos de los que dispone en un momento dado, son los que deben aconsejar sobre el reparto de las responsabilidades.

Lo más importante es que se tenga un concepto global a la hora de hacer la planificación del marketing del producto, coherencia y armonía en todo su desarrollo y aplicación.

La correcta interrelación horizontal de las personas y el trabajo en conjunto para la planificación y consecución de los objetivos, tiene que ser el resultado de cualquiera de las estructuras organizativas que diseñemos.

La política comercial, dentro de la política de marketing y ésta a su vez dentro de la política general de empresa, se define en los procesos de planificación estratégica y son la consecuencia del posicionamiento general que adopte la compañía.

De este posicionamiento estratégico general se derivará una de las decisiones fundamentales para la comercialización del producto: a quién y —en su caso— a través de quién vamos a vender nuestro producto.

Volviendo nuevamente a la variedad de productos y sistemas que puede acoger el amplio término de «industriales», podemos encontrar todos los ciclos de comercialización habituales, que de más cortos a más largos son:

- a) Fabricante - usuario
- b) Fabricante - distribuidor - usuario
- c) Fabricante - mayorista - minorista - usuario

Dentro de estas cadenas podemos introducir otros intermediarios tales como: el agente nacional, el comisionista o el instalador.

Pongamos unos ejemplos en los que claramente vamos a ver algunas de estas cadenas. Nos serviremos de TRADETOOL.

1º) Los interruptores electrónicos estarán en el primer grupo. También lo estarán la mayoría de los productos que se incorporen a las cadenas de fabricación de los OEM, así como todos aquellos diseños y desarrollos que se realicen a medida de los deseos del cliente.

2º) Pertenecen al grupo «b» aquellos productos técnicos que habitualmente se venden a profesionales de la instalación, la reparación, etc, a través de los canales denominados «mayoristas», que habitualmente no venden a los usuarios particulares. También encontramos en este grupo los productos que se venden a las empresas para sus instalaciones o mantenimientos.

En el caso de TRADETOOL, los martillos y las otras herramientas profesionales.

Dentro de este apartado podemos considerar también la auténtica avalancha de producto técnico que se está canalizando hacia las denominadas «grandes superficies».

Aunque las dedicadas preferentemente a la alimentación también van ampliando, cada día más, sus lineales dedicados a electricidad, ferretería, pintura o carpintería, hay unas grandes cadenas multinacionales que dedican muchos miles de metros cuadrados de tienda a la venta de todo tipo de producto para las técnicas anteriores además de: albañilería, fontanería, agricultura y jardinería. Disponen, en general de todos los productos que pudieran necesitar los gremios precisos para la construcción de una casa de campo. La variedad de su oferta y sus existencias son enormes, y por su potencial de compra están compitiendo ventajosamente en precios con los antiguos canales mayoristas.

Para que el lector aprecie la importancia de este canal, fuertemente emergente, piense que mientras en España este tipo de establecimientos en 1994 no llega a los cincuenta, en Alemania o Inglaterra pasan de mil los centros de venta. Así pues, cada día se canaliza más producto técnico por este segundo tipo de cadena (b).

3º) En el caso de TRADETOOL, podemos pensar en un producto de bricolaje, como por ejemplo los taladros, que un distribuidor mayorista vende a su vez a una tienda de electricidad en una pequeña ciudad o al comercio de ferretería y electricidad de la esquina de un barrio.

Estas cadenas de venta se establecen por las necesidades logísticas del producto y del mercado y las acciones de las firmas de competencia.

Podemos encontrar a lo largo del tiempo los denominados movimientos de integración hacia arriba o hacia abajo, en estas cadenas de distribución de los productos. Estos movimientos consisten en la asunción por un elemento de la cadena de las funciones de su inmediato superior o inferior.

Podemos encontrar fabricantes que crean su propia red de mayoristas para la distribución de sus programas de producto, así como también empresas que comenzaron con la distribución de un producto y posteriormente compraron o crearon sus propios medios de producción del mismo.

Estos movimientos fluyen y refluyen a lo largo de los años y lo que hoy parece una tendencia imparable, al cabo de poco tiempo se demuestra como poco eficaz y es sustituida por movimientos de integración en sentido contrario.

No obstante, de forma no sistemática, estos movimientos de integración hacia arriba y hacia abajo están sucediendo continuamente en nuestros mercados.

Las posturas que adoptemos, la política comercial que elijamos, debe estar en consonancia con el posicionamiento estratégico que de la planificación de la empresa se haga de forma periódica.

En los mercados de los productos industriales, donde todo sucede a un ritmo mucho más lento y pausado que en los de los productos para el consumo, es conveniente que la empresa mantenga su postura el mayor tiempo posible. No suele apreciarse la actitud veleidosa de las firmas que cambian de criterio con facilidad y en cortos espacios de tiempo.

3.2. Los sistemas de distribución

Podemos distinguir dos formas de acercar el producto al cliente: por medios propios o por empresas ajenas.

Cuando hablo de medios de acercar el producto al cliente no me estoy refiriendo a los medios mecánicos de transporte, sino a todo el complejo logístico que hay que preparar para que la demanda del cliente se vea cubierta en el menor tiempo posible, o exactamente en el plazo de entrega fijado en su pedido.

En este punto, tal vez aún más que en otros anteriormente apuntados, las diferencias entre productos marcan sensibles disparidades en la configuración de estas estructuras.

El tamaño del mercado, sus redes de comunicación, la dispersión de focos de consumo y la forma en que actúan las más destacadas firmas de competencia, también van a marcar fuertes discrepancias entre la forma de hacer en un mercado u otro.

Antes de analizar estas situaciones y poder llegar a conclusiones más o menos a tener en cuenta, le voy a relatar un caso que conozco personalmente y que nos va a demostrar que, incluso hablando de un mismo producto, la logística que han empleado dos empresas ha sido completamente diferente debido a los condicionantes geográficos.

Se trata en la forma en que dos agentes de la misma firma norteamericana, fabricante de válvulas y componentes para equipos neumáticos, el uno de Holanda y el otro de Francia, han preparado su distribución del producto.

En ambos casos la casa matriz de Filadelfia está satisfecha de las cifras que obtiene en esos dos mercados, así como de los incrementos en sus ventas que año a año van teniendo estas agencias.

HOLANDA: Como usted ya conoce se trata de un pequeño país con un alto índice de industrialización, vecino de la poderosa Alemania de la que tiene una fuerte influencia industrial. La mayor competencia de los productos del ejemplo son precisamente los de una firma alemana que tiene una filial en Amsterdam. La forma de actuar de esta firma de competencia se la relataré al final de este punto, ya que puede suponer una variante interesante para algunos casos.

Creo que es obvio decirle, por sabido, que Holanda, además de su pequeña dimensión tiene unas magníficas comunicaciones por carretera y un puntual y preciso sistema postal.

Este agente tiene su cuartel general en la ciudad de Utrecht, estratégicamente situada en lo que puede considerarse el centro del país y en una posición prácticamente equidistante entre Amsterdam y Rotterdam. Esta situación, dada la calidad de la red de autopistas y de comunicaciones ferroviarias, podría haberse desplazado a otro punto central del país sin que hubiera supuesto un cambio apreciable en sus resultados.

Las oficinas, almacenes y dirección de la empresa se encuentran todas en la central de Utrecht. Para la asistencia a sus clientes, cuenta con una red de doce gestores, vendedores técnicos, repartidos por toda la geografía del país y colocados estratégicamente en ciudades que supongan el núcleo de zonas de concentración de clientes. No tienen oficinas de la empresa y disponen de una auténtica oficina portátil con ordenador, teléfono y telefax, que les permite, incluso desde el coche, conectar con el ordenador central para hacer consultas, pasar informes y recoger el correo electrónico con el que funcionan en toda la empresa. Los pedidos los pasan los clientes directamente por telefax, teléfono o EDI a la central de Utrecht. Es difícil que un gestor recoja un pedido de un cliente.

En la oficina central se procesan los pedidos, admitiéndose de los clientes órdenes hasta de una pequeña arandela de junta, cuyo precio no supera los 5 centavos.

Un almacén automático (todos los productos están equipados con código de barras) para embalajes completos, y semiautomático para unidades sueltas, prepara los suministros de materiales. El noventa por ciento de las posiciones sale del almacén antes de cumplirse veinticuatro horas de la recepción del pedido.

Esta empresa dispone de una red de 12 camiones cuyas cajas son contenedores intercambiables. Mientras un camión está haciendo el reparto, en los muelles de la empresa se está preparando otro contenedor para sustituir al que llega vacío.

La carga de los camiones se hace por un complejo y preciso programa informático que, conociendo el destino, el peso y el volumen, de todas las mercancías del día, hace una distribución de la misma entre doce rutas óptimas. Al chófer del camión se le entrega esta ruta en la que está calculado el tiempo de desplazamiento entre cliente y cliente y de esta forma, igual que si se tratara de una precisa guía de ferrocarriles, se sabe en cada momento en que punto se encuentra el camión y a que hora va a recibir un cliente determinado la mercancía. Por si todo esto fuera poco, el ordenador ofrece al conductor rutas alternativas, ya que las carreteras de Holanda son

magníficas pero tienen una gran saturación de tráfico, que en ocasiones produce retenciones en algunos puntos.

Los pequeños paquetes son enviados por un sistema de correo urgente que asegura una entrega de veinticuatro horas y resulta más económico que la entrega con el camión, aunque también en este caso, si el ordenador considera que el camión no se desvía de la ruta, el paquetito es suministrado por este medio.

Este es a grandes rasgos el sistema adoptado por el agente de Holanda y que se ajusta magníficamente a la estructura del mercado. Las consecuencias del sistema son un magnífico servicio y unos clientes fieles.

Como contrapartida, es evidente que esta empresa, aunque es relativamente pequeña y su ratio de venta/hombre es alto —debido a su total informatización— tiene un alto costo. Su margen comercial tiene que ser substancioso para que pueda rentabilizar los medios de transporte que despliega y la financiación de un enorme stock, que por muy bien gestionado que esté —y me consta que lo está mucho— tiene unas rotaciones anuales muy bajas.

Su competencia, la firma alemana de que le hablo, tiene establecido desde hace dos años un sistema centralizado para toda Europa desde su central en Dortmund. En Holanda solamente tiene un equipo de gestores, pero no tiene ni stock, ni —por tanto— medios propios de reparto. Los transportes son ajenos y se compromete a un envío de la mercancía a cualquier punto de la Unión en 48 horas.

Esta empresa cambia 24 horas de más en su servicio, por unos precios que oscilan, según el producto, entre un 3 y un 7% menos que el agente de nuestro ejemplo.

FRANCIA: En este caso se trata de un país en el que, aunque también tiene unas muy buenas vías de comunicación, las distancias entre los focos industriales, son mucho mayores y, sobre todo, hay muchos de estos centros y muy dispersos.

En este caso el agente tiene la siguiente estructura de empresa:

—Oficinas y almacén centrales en un pequeño pueblo próximo a París (como la mayor parte de las empresas francesas que conozco). En estas oficinas tiene toda la estructura directiva (muy similar a la de su equivalente holandés) y un staf de personal auxiliar aproximadamente 2/3 del que soporta en Holanda, considerando la proporción de cifras de negocio de un país y otro. La estructura de personal de Francia es, en proporción, más ligera.

—Ocho gestores comerciales distribuidos de la siguiente forma:

- 2 en París
- 2 en Lyon
- 1 en Nantes
- 1 en Bordeaux
- 1 en Montpellier
- 1 en Strasbourg

Durante algunos años mantuvo unos locales con stock y personal auxiliar para la atención del mismo, pero hoy tiene concentrados los stocks en París y los vendedores, excepto los de Lyon que tienen una pequeña oficina, están en sus domicilios.

Los gestores tienen un PC, conectado mediante módem con el ordenador central, y disponen de unos buenos programas informáticos de logística.

La diferencia fundamental que tiene la forma de explotación de este mercado con el que acabamos de ver en Holanda es que este agente vende el 80% de su cifra de negocio a través de 267 distribuidores que tiene repartidos por todo el territorio francés.

El personal comercial, básicamente dedica sus esfuerzos al apoyo de estos distribuidores, que son almacenistas mayoristas de suministros industriales.

El 20% de la cifra restante la venden directamente a fabricantes de maquinaria de cierto volumen, a los que es imposible llegar a través de los distribuidores, ya que las condiciones de precio a las que compran no permite el recargo de margen que supone la figura del distribuidor.

El stock que este agente tiene es proporcionalmente 1/2 del que tiene su equivalente holandés, sin embargo el stock total que hay en Francia para atención a los clientes (stock del agente + stock de los distribuidores), es de aproximadamente 1,5 veces su equivalente en Holanda.

El margen comercial que precisa el agente francés es de 5 puntos menos que el holandés, para conseguir el mismo porcentaje de beneficio bruto.

El producto llega al consumidor indirecto francés aproximadamente un 5% más caro que al consumidor directo holandés.

Los distribuidores trabajan con un margen medio de aproximadamente el 20% sobre el precio de venta.

En este caso, los distribuidores pasan sus pedidos a la central de París que no suministra, sino en el caso de tratarse de materiales muy especiales, embalajes incompletos. Si el pedido no supera una cifra determinada, los portes son abonados por el distribuidor.

Estos son dos conceptos, absolutamente opuestos que han resultado de éxito debido a la distribución geográfica de los mercados.

Hay otros aspectos que también influye en la decisión ante la disyuntiva:

¿Venta directa o venta por distribución?

¿CUANDO VENTA DIRECTA?

a) El tipo de producto. Es habitual que los productos siguientes tengan una orientación hacia la venta directa:

—Productos no estandarizados. Productos o servicios industriales que se hacen bajo pedido específico del cliente, a su medida.

—Productos e instalaciones de muy alta tecnología en cuyo montaje y mantenimiento tenga que intervenir forzosamente personal del fabricante. Para este tipo de productos están surgiendo en Europa unos distribuidores superespecializados que son capaces de prestar estos servicios y que van de la mano de varios fabricantes de productos complementarios. De esta manera pueden ofrecer soluciones más completas que las que pueda dar un solo fabricante.

Productos, instalaciones o servicios de muy elevado costo unitario.

Componentes que incorporan los fabricantes (OEM) en sus máquinas o equipos.

Los OEM consumen habitualmente productos con una o unas pocas referencias, desarrollados en estrecha unión entre los técnicos propios y los del proveedor y pasan pedidos de grandes cantidades, con unos plazos de entrega determinados (programaciones, JIT).

Por si esto fuera poco, los precios de compra son habitualmente los más ajustados a los que el proveedor puede llegar. Esto último, que ya era una tendencia natural, se ha visto últimamente agravada por los hábitos que están imponiendo los seguidores de las teorías del Sr. López de Arriortua.

b) La dispersión de los mercados. Este aspecto ha quedado explicado gráficamente en el ejemplo. En mercados pequeños, bien comunicados y con productos de venta a profesionales o fabricantes son evidentes las ventajas de la venta directa.

c) El potencial financiero de la empresa. Para abordar un mercado directamente la empresa precisa de más recursos que si su decisión es la de vender a través de canales de distribución.

d) La agresividad de la competencia. En aquellos mercados en los que la competencia mantenga una postura tan agresiva en precios que no permita el margen de maniobra que precisaría un mayorista, es evidente que no puede plantearse esta forma de distribución.

Los puntos fuertes de la distribución propia, de la venta directa son:

a) Un contacto directo del personal de la empresa con el cliente consumidor.

b) Por ello, un mayor conocimiento del mercado, de su potencial, de sus tendencias y de los movimientos de la competencia.

c) Control absoluto del mercado del producto, de sus precios y condiciones, de su imagen de servicio y de atención posventa.

Los puntos débiles de este sistema son:

a) Menor cobertura geográfica (normalmente).

b) Organización mayor y más costosa. Hay que absorber todo el esfuerzo de promoción y logística. Se hacen muchas más operaciones y de menor importe.

c) Stocks más elevados ya que todo lo que necesite el mercado para su atención debe estar en los almacenes del fabricante.

d) Habitualmente, mayor riesgo financiero.

¿CUANDO SERVIRSE DE CANALES AJENOS DE DISTRIBUCIÓN?

Para dar una respuesta a esa pregunta voy a definir cuales son las funciones que habitualmente se otorgan a los distribuidores en nuestros mercados industriales

a) Comparte los stocks del fabricante. El fabricante no tiene porqué disponer de todo el stock necesario para la cobertura de un determinado mercado. El distribuidor comparte los costos financieros de mantenimiento del stock con el fabricante.

b) Absorbe parte del riesgo. En este caso me refiero al riesgo financiero que supone una prolongación en el tiempo de los niveles de stock, la obsolescencia de ciertos productos (aunque en los mercados industriales los buenos fabricantes se encargan de que a sus distribuidores no les queden productos obsoletos en el almacén), y —sobre todo— a que los grupos de clientes que acuden a los mayoristas, normalmente tiene una mayor debilidad financiera. Conozco mercados en los que una de las ventajas que aportan los mayoristas, en esta cadena de distribución, es la financiación a más largo plazo de los suministros que hacen a los instaladores que acuden a comprarles.

c) Información y promoción. Posiblemente se de más de lo primero que de lo segundo. Los distribuidores informan a los clientes sobre las características de los productos del fabricante.

Cada vez se están impartiendo más cursos y seminarios de formación a los distribuidores, por parte de las firmas distribuidas, de manera que sus técnicos estén mejor preparados para atender las consultas de los clientes.

La situación es muy diferente en aquellos distribuidores denominados «marquistas», es decir que no distribuyen sino una sola marca por tipo de producto, que en aquellos almacenes que tiene dos o más marcas por cada familia de material.

El fabricante con el primero rentabiliza más sus esfuerzos de formación, ya que está seguro de que todo lo que haga repercutirá exclusivamente en su marca. En el segundo caso tiene que servirse de acciones de marketing que polaricen más al consumidor y al personal del distribuidor hacia sus productos, que hacia los de su competencia. Uno de los medios, indudablemente, también es la formación.

d) Tiene una oferta más completa para el cliente. El mayorista de cualquier sector industrial, ya sea marquista o generalista, tiene en su almacén una gama amplia de productos.

Dependiendo de su posicionamiento estratégico se dividen habitualmente en:

—GENERALISTAS: Disponen de varias marcas de producto por programa. La diferencia que existe entre ellos es de potencial. Como ideal en la distribución siempre se ha considerado aquel almacenista que, por el gran potencial que tiene, ofrece multitud de marcas, todas las referencias de cada marca y además en cantidades importantes. Una especie de Corte Inglés o M&S de productos industriales para un determinado mercado.

Esto evidentemente es una utopía ya que el potencial de los mercados industriales no tiene suficiente entidad como para montar una empresa de estas características, excepto si consideramos las que denominábamos «grandes superficies de bricolaje» que tienen una orientación a un grupo de consumidores muy numeroso.

Lo habitual es encontrar almacenes generalistas que trabajan con un programa muy extenso de productos y fabricantes (un programa con mucha «anchura»), pero con stocks restringidos de la mayor parte de ellos (poca «profundidad»).

—ESPECIALISTAS: Son aquellos que se limitan a una gama de productos muy corta. Solamente trabajan un tipo de materiales: cables eléctricos, tuberías, cerámica, ordenadores, grifería, etc. Estos almacenistas tienen un programa corto de productos y fabricantes —tiene un programa «estrecho»— pero dentro de su especialidad tiene todos los tipos, modelos y variantes y además en gran cantidad (y «profundo»). Este tipo de almacenes solamente tiene viabilidad en zonas de gran densidad de clientes del programa que distribuyen. Es muy difícil encontrar almacenistas «especialistas» puros.

A veces se da el caso, sin ser franquicia, de un almacenista que se especializa en exclusiva en los productos de un fabricante determinado. Este caso, de no ser una distribución en exclusiva (de la que trataré luego), denota la decisión oportunista de un almacén que aprovecha el mal servicio de un fabricante en una zona, que tiene un importante número de consumidores de los productos del fabricante en cuestión.

—Posicionados o sectorizados: son aquellos almacenistas que venden la mayor gama de productos posible a un sector determinado de clientes. Este es un posicionamiento relativamente moderno y tiene mucho que ver con los nuevos conceptos de atención al cliente. En encuestas realizadas a instaladores, montadores y consumidores de productos industriales, se encuentra cada vez más el deseo de reducir el número de proveedores, de comprar más cosas a los mismos suministradores.

Esto tiene que ver con el ajuste de plantillas y la mecanización de los procesos. Recibir, aunque solo sea una vez al mes, a un proveedor al que se le compran 1.000\$ al año es una «utilización» (no quiero usar la palabra «pérdida») del tiempo del jefe de compras, dudosamente rentable.

Todos los procesos de compras y contabilidad están computerizados, y se sabe lo que cuesta hacer un apunte, grabar un pedido y, en resumen, mantener un proveedor de las características del anterior. Casi con absoluta seguridad (pregúnteselo a sus especialistas) es más rentable pagar un 10% más por esos productos, y que los suministre un proveedor al que se le compren cifras de mayor consideración.

Este tipo de almacenista intentará que cuando su cliente acuda al almacén por la mañana, antes de ir al montaje, encuentre en su mostrador todos los útiles y productos que va a necesitar aquel día.

Aunque parezca una anécdota chusca, conozco una empresa especializada en suministros para el mantenimiento de empresas químicas, que sirve a algunos de sus clientes incluso... las escobas de limpieza.

Considerando este último aspecto, es evidente que el cliente prefiere acudir a un proveedor que le suministre más de un producto.

Bajo este punto de vista el mayorista, reúne productos de varios fabricantes y da un servicio más completo a los usuarios.

Esta característica de los distribuidores es más importante para aquellos pequeños fabricantes, que solamente elaboran un producto o una pequeña gama de productos, que para el grande que tiene un programa con muchas referencias y familias de producto.

e) Aporta «sus» clientes. Este factor es uno de los más importantes a tener en cuenta para la elección de un distribuidor.

La relación personal, el prestigio y la antigüedad de la firma en la ciudad o zona de influencia en la que se encuentra, crea unos lazos con determinados clientes o posibles usuarios de nuestros productos, a los que sería muy difícil acceder por otros medios. Sin entrar a analizar profundamente todas las causas de este comportamiento, éste es un hecho real que se da habitualmente y que hay que tener en cuenta, como ya apunto, a la hora de elegir a nuestros distribuidores en una zona determinada.

f) Aporta sus medios de reparto. En muchas ocasiones estos almacenes disponen de flotillas de camiones o furgonetas que dedican a la entrega de la mercancía a sus clientes.

En este apartado, quiero romper una lanza a favor del sentido de servicio al cliente que tienen la mayor parte de estos almacenistas y que, en proporción, supera con creces este mismo sentir por parte de los fabricantes.

La proximidad de este proveedor con el cliente, le hace vivir mucho más intensamente sus necesidades y por ello no es extraño ver a los empleados de estos almacenes atender a clientes fuera de los horarios de trabajo habituales y llevar mercancías urgentes en sus propios automóviles a los lugares más insospechados, que es donde el cliente está trabajando y ha sentido la necesidad de ese producto determinado.

g) Reduce el número de pedidos y aumenta su importe. Este efecto es evidente ya que el distribuidor renueva sus stocks con pedidos de gran volumen, aunque suministre los productos a los usuarios en pequeñas cantidades y en partidas de bajo importe.

h) Sirve de «colchón» ante eventuales problemas de fabricación. El stock de los distribuidores puede aminorar el efecto de una parada en la producción de un artículo, por el motivo que sea.

Igual que he hecho una relación de las ventajas e inconvenientes que tiene la forma de trabajar el mercado directamente, le expongo a continuación las mismas ventajas e inconvenientes pero esta vez sobre la forma de comercializar a través de distribuidores ajenos.

Las ventajas son los encabezamientos de los apartados anteriores en los que le describo las funciones de la distribución. Naturalmente, si se llevan a cabo correctamente por parte del distribuidor. No se las voy a repetir nuevamente.

Los inconvenientes son:

- a) Menor promoción (más adelante le hablaré de una forma de distribución híbrida que palía este problema)
- b) Pérdida del control del mercado (*idem*).

c) Cesión de una parte del margen comercial al distribuidor. Posible encarecimiento de los precios al final de la cadena.

d) Menor respuesta ante las directrices del fabricante. Es más difícil orientar el ataque al mercado por los derroteros que el fabricante prefiere. Los intereses del distribuidor, en un momento dado, pueden ser contrapuestos a los del fabricante.

e) Peligro de que una parte de nuestro mercado pase a la competencia.

Es evidente que, de alguna manera, el distribuidor controla una parte de «nuestro» mercado, de «nuestros» clientes.

Si por cualquier causa este distribuidor un día decidiera cambiar nuestros productos por los de la competencia, correríamos el peligro de que una parte de los clientes de nuestro material fuese traspasado al de la competencia, por el distribuidor (usando un término político muy en boga) «tránsfuga».

Este es un peligro evidente en aquellos sectores en los que no se formalizan contratos de distribución y mucho más en los que los distribuidores tienen en stock productos de dos o más firmas competidoras.

También en este caso, como en de los apartado a) y b), el efecto puede minimizarse si se tiene un control sobre el mercado, tal y como indico más adelante.

Otra pregunta que hay que responder, una vez que se decide canalizar los productos a través de empresas de distribución ajenas es: ¿cuántos distribuidores debo tener?

Dependiendo básicamente del tipo de producto que se quiera comercializar, se puede plantear una distribución:

a) Exclusiva. Se denomina de esta forma aquella estructura de distribución en la que, una vez dividido el mercado geográfico en zonas, o por grupos de clientes, se otorga la distribución a un solo almacenista por zona o por grupo de actividad.

Los productos que son susceptibles de ser comercializados por el sistema de exclusivas, son aquellos que más próximos están a los que clasificamos anteriormente para su venta directa, los que precisan de una fuerte promoción.

Una de las características más destacadas de este tipo de productos es que exigen del distribuidor fuertes inversiones en infraestructuras, en personal o en equipo, y el mercado de la zona geográfica o sector asignado no es lo suficientemente grande como para que se puedan amortizar estas inversiones si tiene que repartirse con otros.

Este tipo de distribución suele estipularse bajo contrato, dado el compromiso de inversiones que habitualmente contrae el distribuidor.

También se aconseja la distribución en exclusiva, tal como ya comentaba anteriormente, en el caso de distribuciones nacionales de productos que han de canalizarse o han de ser consumidos por empresas cuyas ramificaciones se extiendan por todo el país.

Este tipo de distribución permite al fabricante mantener un buen control de su mercado. Su relación, en todos los aspectos, con el exclusivista ha de ser muy intensa.

El riesgo financiero que contrae el fabricante que se decide por este canal es alto ya que concentra grandes proporciones de su cifra de negocio en pocos clientes.

b) Intensiva. Podemos decir que esta estructura de distribución está en el polo opuesto de la exclusiva.

En ella se busca la consecución de la mayor cantidad de distribuidores posible y en el mayor número de canales diferentes.

En este caso, me refiero a todos aquellos artículos indiferenciados o vulgarizados, que se encuentran en un ciclo de su vida avanzado y que tienen una gran demanda y además muy dispersa.

Son productos que se presentan en el mercado con pequeñas diferencias de un fabricante a otro, que los usuarios piden por la misma denominación genérica (algunas veces, debido a su historia, por el nombre que les dio en su día el fabricante que los introdujo o promocionó más intensamente) y que son fácilmente intercambiables entre sí.

No precisan de promoción de uso ya que todos los usuarios conocen de su existencia. Como ya indicábamos al hablar de los medios de marketing, con estos productos el fabricante ha de hacer sólo publicidad de notoriedad de marca y todas aquellas campañas o acciones que promuevan la compra por parte del distribuidor, en lugar de hacerlo a la competencia.

En este producto el distribuidor no precisa del apoyo del fabricante, sino en que sus precios estén en línea con los de la competencia y que el producto no sea rechazado por el comprador por desconocimiento o mala fama. Para conseguir este último efecto es para lo que se utiliza la publicidad de notoriedad de marca.

En este tipo de distribución no se suele encontrar fidelidad hacia los fabricantes por parte del distribuidor, como tampoco se tienen por parte de los proveedores hacia los distribuidores.

Con este sistema de comercialización, es habitual que los márgenes con los que se trabaje sean bajos. El fabricante en este caso pierde práctica-

mente el control sobre el mercado de sus productos, que queda en manos de la distribución. El riesgo financiero, por el contrario, es bajo ya que las ventas están atomizadas entre un gran número de almacenistas.

c) Selectiva. Es un sistema intermedio entre los dos anteriores y el más habitual entre los productos técnicos con «marca». Con esta denominación me refiero a aquellos productos que precisan de promoción a medio o largo plazo, con una cierta complejidad técnica y que los clientes piden por su referencia, siendo difícil o engorrosa su sustitución por el equivalente (si existe) de otro fabricante.

En este sistema, se seleccionan los almacenistas que se consideran más idóneos para la distribución de un determinado tipo de producto por su potencial en la zona, los medios técnicos con los que cuenta, su sectorización, las otras firmas que comercializa, etc. Es muy importante que exista una uniformidad con el fabricante en cuanto a los planteamientos estratégicos de ambas empresas. Difícil será que un almacenista con una clara estrategia de precio, distribuya los productos de un fabricante con una estrategia de innovación.

El número de distribuidores por área geográfica se limita y se estrechan las relaciones entre el fabricante y el distribuidor. Los márgenes son intermedios entre las dos opciones anteriores y el fabricante conserva un cierto control sobre el mercado, si así se lo propone.

El riesgo financiero depende del criterio de concentración de cifra que quiera asumir el fabricante con cada distribuidor. A menor número de distribuidores, lógicamente, mayor riesgo.

Quiero finalizar este apartado exponiéndole un concepto que se maneja obligatoriamente al tratar sobre la distribución.

Se dice que, una vez que sale de la última máquina del fabricante, el producto tiene un valor. El valor de su función.

A partir de este momento se le comienzan a añadir elementos que están concebidos para dar un mayor servicio al cliente de ese artículo. Se le comienza a añadir «valor».

El fabricante es el primero que comienza a añadirle valor. Primero, su propia marca como garantía de calidad de elaboración y de respuesta ante cualquier demanda del cliente, su embalaje, las instrucciones de uso, el servicio de consultas telefónicas y personales sobre el uso del producto, la formación que imparte a sus distribuidores y clientes etc., etc. La longitud y la profundidad de esta cadena de etc., etc., es la que marcará las mayores diferencias con los productos equivalentes de la competencia.

Las normativas, las homologaciones internacionales y las mayores exigencias de calidad, han ido desplazando del mercado los productos que no cumplían con unos mínimos, que normalmente estaban marcados por las normativas de los diferentes países sobre cada tipo de material industrial.

El uso de los mismos programas de optimización y diseño y las copias entre fabricantes han llevado a la mayor parte los artículos técnicos a una uniformidad que, en algunos casos, hace que confundamos visualmente un producto de un fabricante con el de otro.

Parece que uno de los pocos argumentos diferenciales con los que contamos hoy es precisamente con el «valor» que nuestro producto tenga añadido al llegar el momento de su oferta al cliente.

Se dice hoy que el precio de un producto es el que «el cliente esté dispuesto a pagar por él». Ya no se habla de cálculos sobre costos, ni tan siquiera de comparaciones con la competencia.

Le voy a poner un ejemplo para que comprenda la profundidad de esta afirmación y la enorme participación que tiene la distribución en el valor añadido al producto.

¿Cuánto está dispuesto a pagar el jefe de mantenimiento de la cadena de fabricación de una factoría de electrodomésticos por el repuesto de un aparato que ha parado la cadena al averiarse? Es indudable que si un distribuidor tiene un punto de venta en el mismo polígono industrial y dispone de ese repuesto, puede cobrar por él lo que quiera. O si se lo acerca en diez minutos en el coche de uno de los vendedores.

La distribución justifica su existencia y su margen comercial por el valor que añade al producto. Si no añade valor, ese distribuidor no le interesa para distribuir sus productos. Si añade poco valor, su margen deberá ser pequeño o no venderá.

Como contrapartida, si aporta todas las características que hemos señalado como funciones del distribuidor, y además las aporta en cantidad apreciable, ese es un distribuidor que le interesa y al que sus clientes le permitirán mantener un margen digno.

FÓRMULAS DE DISTRIBUCIÓN MIXTA

Ateniéndonos a la realidad de los mercados de los productos técnicos es relativamente difícil encontrar fórmulas de distribución puras.

El mismo producto que se vende a través de los mayoristas o minoristas a montadores o usuarios, en pequeñas cantidades por pedido (con una importante cadena de márgenes comerciales incorporada) se vende también a los grandes fabricantes, en lotes de muchos cientos o miles y a unos precios que dejan al fabricante prácticamente exhausto.

Es pues habitual que este canalice sus productos por más de una de estas vías e incluso por todas ellas. Pensemos por cuantos caminos comercializa sus productos un fabricante de tornillería.

Se da también el caso contrario. Es el de aquel fabricante o agente nacional que tiene un portafolio variado de productos, en el que unos teóricamente exigen un tipo de distribución y los otros un canal completamente diferente. Para evitar la dispersión de su organización comercial, optan por limitarse a comercializarlos todos por un tipo de canal específico.

En caso de decidirse por una distribución exclusiva o selectiva, lo que el fabricante no debe hacer jamás es ceder el mercado a estos canales de distribución y desconocer donde se dirige, al menos la parte más importante de sus productos.

Así como en el caso de una distribución intensiva resultaría ruinoso, e incluso iría contra el propio concepto del canal, el perseguir los productos para conocer su destino final, en las otras dos vías el fabricante debe velar por el buen servicio y participar activamente en la promoción y conocimiento de sus más importantes clientes.

Si las relaciones entre fabricante y distribuidor se plantean en base a unos vínculos honestos y transparentes y la colaboración entre ellos, con todas las herramientas que el marketing ofrece, es activa y coordinada, se obtendrán unos resultados de explotación que satisfarán a las dos partes.

En esta colaboración ambos tienen valor que añadir al producto y conocimientos y experiencias que producirán un enriquecimiento mutuo.

Continuando con los conceptos del marketing de relaciones, es evidente que lo que no vaya en esta línea, todo lo que sea dilapidar esfuerzos en fricción o centrifugación, irá en detrimento de la penetración del producto y de la participación de ambos en el mercado.

Los especialistas no hablan ya de competencia entre firmas. Hoy se habla de competencia de redes integradas por cada fabricante y la trama de distribución ligada a su producto.

Como el fabricante tiene la responsabilidad de mantener la promoción, aun trabajando con estos sistemas de distribución, continuo tras esta larga —pero espero que provechosa disgresión— con el concepto de las carteras de clientes.

3.3. Los grupos objetivo de clientes

He sustituido el tradicional concepto de «target group», tan utilizado en marketing por una palabra castellana compuesta que es prácticamente su traducción literal: los grupos objetivo.

Por definición, son aquellos grupos de personas o empresas, con una determinada actividad industrial o profesional, entre los que están los compradores potenciales de nuestros productos.

Para aquellos que trabajen en la proximidad de los productos de consumo, el concepto de grupo objetivo se puede llegar a extender a personas con un sistema de vivienda determinado, en una horquilla de edades limitada o con un cierto nivel de estudios. El mercado puede «sectorizarse» hasta los límites que el fabricante precise, para delimitar de una forma más exacta los distintos «estanques» en los que nadan sus posibles clientes.

Entre los productos industriales que no van dirigidos al consumo, son las actividades industriales o profesionales de los clientes —como ya indico arriba— las características que se consideran a la hora de delimitar los grupos objetivo.

Cuando se trabaja el mercado a través de redes de distribución ajena, también entre estas podemos hacer agrupaciones por su especialidad o sectorización.

Al iniciar la división de los clientes y prospectos de una empresa, para catalogarlos en grupos objetivo (a partir de ahora GO) se tiene la tendencia a atomizarlos en divisiones y subdivisiones exhaustivas.

Para llegar a una clasificación racional de los mismos, hay que pensar que el objetivo de esta división es doble

a) Controlar las cifras de venta que la empresa tiene con esos grupos de forma que se instrumentalicen acciones que lleven a una elevación de las mismas.

b) Preparar acciones de marketing lo más sectorizadas posible, de manera que se dirijan a las solicitudes o aplicaciones específicas que cada GO tenga para el producto que fabrica la empresa.

En ambos casos se trata de hacer cosas diferentes con cada uno de ellos, ya que esos grupos no reaccionan igual ante los mismos estímulos o sus demandas de producto, dentro del programa del fabricante, son diferentes.

Antes de abrir un nuevo GO en el ordenador, hay que preguntarse si tiene unas características diferenciales tales que van a obligar en el futuro a preparar gestiones o herramientas de marketing específicas para ellos. Si no

es así, si coinciden mayoritariamente con algún otro de los GO que ya tiene abierto, asimílelo al mismo. Muchas veces se incluyen GO en el programa de carteras de clientes que no hacen más que complicar los listados y suministrar una información que a nadie interesa. Para todas las interrelaciones que posteriormente van a producirle estos GO le recomiendo reduzca su número de cabecera al mínimo posible.

Es posible, si se trabaja con base de datos, tener una división de cabecera con un número de GO limitado (máximo diez o doce) y luego disponer de otro campo en el que se especifiquen o subdividan más. La primera división, la de cabecera, la puede utilizar para gestión y datos de venta, y la segunda, por si se diera el caso en que decida hacer una acción de marketing con un reducido y muy especializado grupo de actividad.

Le recomiendo que codifique sus GO con numeraciones de actividad estandarizadas nacional o internacionalmente. Esto le permitirá en un momento dado comprar direcciones a empresas especializadas y que no haya discrepancia entre definiciones literales de actividades.

En lo relativo a su clasificación yo le invito a que haga dos tipos de cortes, uno por el tipo de actividad que vamos a mantener con ellos

- a) Distribuidores de todo tipo
- b) Clientes de prospección o de compra directa

Y otra por su situación con respecto a su compra y potencial.

- a) Cartera de clientes que compran, que tienen cuenta con la empresa.
- b) Cartera de prospectos de gestión. Aquellos que no tienen cuenta con la empresa pero que por su potencial de compra merecen la visita personal de nuestros gestores.
- c) Cartera de prospectos en general. En ella recogemos todas aquellas empresas que son susceptibles de comprar nuestros productos, directa o indirectamente, pero cuyo potencial evaluado o nuestras relaciones con ellos en este momento no justifican o aconsejan la visita personal de los gestores.

Cuando le defino estos tipos de cartera, que dan orientación sobre los medios de marketing que vamos a usar con ellos (en este caso trato personal y trato indirecto), le invito a que no se limite a mis recomendaciones y piense si entre sus GO puede hacer otras divisiones diferentes que sean más prácticas para su mercado. Es muy posible que descubra que dividiendo más este tipo de carteras puede conseguir mayor operatividad y eficacia. Hay grandes empresas industriales multinacionales con enormes programas de sofisticada instrumentación electrónica, que venden sus productos por catálogo y admiten su pago por tarjeta de crédito. Es indudable que si den-

tro de sus planteamientos comerciales está una forma de comercialización similar, tendrá que clasificar a sus GO de una forma absolutamente diferente a la del ejemplo.

Este comentario al margen se lo hago con un objetivo. Decida la clasificación que decida, se guíe por los criterios por los que se guíe, una vez que hayan tomado una decisión sobre la forma de clasificar sus carteras, o convence a las personas que van a manejarlas de la utilidad de este instrumento para la planificación y el análisis de su gestión individual, o elimínelo sin ninguna pérdida de tiempo. Los métodos que implantan y luego no se perseguen y apoyan tienen múltiples efectos negativos:

- a) Obliga a las personas a perder el tiempo simulando que cumplen con el sistema.
- b) Genera múltiples fórmulas individuales de autoorganización que, por no tener nada en común son absolutamente incontrolables y no son asimilables a acciones globales.
- c) Neutraliza la introducción de un posible buen sistema posterior que tenga algún parecido con el «finado».

Piense, pida colaboración de quien tenga experiencia, ensaye tanto cuanto sea necesario, pero... cuando decida que un sistema es bueno para el funcionamiento de su marketing, implántelo y ponga a su disposición todos los medios para su correcto funcionamiento y mantenimiento. No deje nunca un sistema a la buena voluntad de los usuarios.

Si no dispone de los medios para su implantación y correcto seguimiento y apoyo, no lo inicie.

Hay un tipo de empresas o personas empleadas en ciertas empresas o instituciones, que jamás cursarán un pedido pero que pueden hacer que otros adquieran el producto que ellos decidan; son los prescriptores.

Ingenierías, arquitectos, organismos oficiales, departamentos de desarrollo de grandes compañías, etc, no pasan nunca un pedido a ningún proveedor pero de sus decisiones se desprenden las mayores operaciones de productos industriales que hay en nuestros mercados.

Tampoco es posible otorgarles un potencial de compra, ya que no compran. No sirve, a estos efectos su capacidad de prescripción, ya que el uso de un tipo de producto u otro depende de los proyectos que tengan entre manos. Un año pueden prescribir millones de un artículo determinado y el año siguiente la cantidad se reduce al 10%, pues están embarcados en unos diseños que utilizan pocas unidades de dicho producto.

Para estos prescriptores, cuya importancia es obvia para las empresas industriales, aconsejo hacer un apartado c) en la primera división, es decir

quedaría clasificado el mercado de los clientes y prospectos en: distribuidores (si los hubiera), clientes y prescriptores.

Una vez explicado cual es el concepto que voy a darle a las carteras de clientes paso, sin más prolegómenos, a continuar con nuestro análisis y conclusiones de nuestro plan de marketing a nivel regional-local.

3.4. Análisis regional de explotación de carteras y carencias en los grupos-objetivo

Este tipo de análisis no se realiza a nivel nacional ya que su efectividad sería nula. Aunque nos encontrásemos con un claro déficit en uno o en otro GO no se podría actuar, ya que posteriormente en el análisis regional nos podríamos encontrar con profundas descompensaciones entre unas regiones y otras y por tanto lo que hubiéramos decidido para unas no valdría para las otras.

Con objeto de tener una visión más gráfica de esta parte del análisis, voy a continuar con el ejemplo de TRADETOOL con el que he terminado el capítulo anterior, con los martillos perforadores y picadores.

El mejor soporte que se puede utilizar es aquel que nos permita reflejar en una sola tabla todas las variables que se van a manejar. Esto no puedo hacerlo en este caso, ya que dadas las dimensiones de las páginas de este libro, tendría que hacer los textos y números tan pequeños que resultarían francamente incómodos de leer.

Voy a partir la tabla general en dos parciales y espero que no resulte demasiado engorroso seguir el proceso de análisis y conclusiones.

En la primera tabla, la de la figura 27, reflejo la evolución de cifras y potenciales en las tres zonas del país A divididas por GO. He hecho sólo una división de estos grupos: distribuidores y clientes (directos o indirectos). En esta tabla no incluyo los prescriptores ya que, como le indicaba en el punto anterior, no tienen potencial atribuible, ni cifra de compra. Con objeto de dar la mayor variedad posible a la tabla, considero que de los cuatro grupos de clientes analizados, los constructores, los fontaneros, y los clientes industriales, compran a través de los distribuidores de sus respectivos sectores, y los que alquilan maquinaria lo hacen directamente a TRADETOOL.

Al otorgar cifras a los mercados de construcción, suministros industriales y fontanería, no desgloso cifra entre distribuidores y clientes ya que estos mercados se suministran siempre a través de distribución y por tanto no

hay cifra de compra para los usuarios, sino una (la de distribución) para el total de mercado.

En la segunda (figura 28) los datos que analizo son los de las situaciones en las que cada zona tiene sus carteras de GO y los potenciales de las mismas. Estas cifras también las doy en los tres últimos años.

TRADETOOL plan de marketing 1995
Producto /línea: Martillos picadores y perforadores
Datos por zonas 1992/93/94

Datos	1.992 cifra / in- crem.	1993 cifra / in- crem.	1994 cifra / in- crem.
Potenciales nacionales	19.750/16	22.125/12	25.000/13
Ventas nacionales	5.832 /15	6.581 /13	7.500 /14
Tabla 1: Zona 1			
Mercado de la construcción	637 /15	714 /12	800 /12
Mercado de la fontanería	474 /14	531 /12	600 /13
Mercado industrial	450 /18	517 /15	600 /16
Alquiler de maquinaria	378 /12	427 /13	500 /17
Total zona 1	1.939 /15	2.189 /13	2.500 /14
Tabla 2: Zona 2			
Mercado de la construcción	790 /15	885 /12	1.000 /13
Mercado de la fontanería	395 /14	442 /12	500 /13
Mercado industrial	632 /18	702 /11	800 /14
Alquiler de maquinaria	540 /14	609 /13	700 /15
Total zona 2	2.357 /15	2.638 /12	3.000 /14
Tabla 3: Zona 3			
Mercado de la construcción	626 /17	714 /14	800 /12
Mercado de la fontanería	300 /14	354 /15	400 /13
Mercado industrial	242 /8	259 /7	300 /16
Alquiler de maquinaria	368 /12	427 /16	500 /17
Total zona 3	1.536 /14	1.754 /14	2.000 /14

Figura 27. Evolución de cifras por G.O.

En esta tabla tampoco incluyo un apartado de «prescriptores» ya que en este tipo de materiales a los que me refiero en el ejemplo, este personaje no existe.

En el caso en que estudie una familia de productos en la que la figura del prescriptor tenga importancia, le sugiero que además de los bloques de distribuidores (si los hay) y de los clientes directos o de promoción, incorpore uno exclusivamente para los diferentes tipos de prescriptores que tenga en sus GO. Los comentarios de análisis y las conclusiones que incorpore a continuación al texto de este apartado, deberían figurar al pie de la tabla de datos, ya que de esta forma una persona que no haya participado en su elaboración puede rápidamente entender el porqué de las decisiones que se toman.

Voy, antes de entrar en los puntos de análisis que he señalado en la tabla de la figura 28, a indicarle algunos aspectos que no reflejo en dicha tabla y que tal vez puedan ser interesantes para sus productos y carteras de clientes:

a) No he obtenido la media de compra por distribuidores o cliente de cada uno de los GO y este dato es fundamental cuando se tiene una política determinada de concentración o dispersión de la distribución o bien de riesgos con clientes.

b) No he hecho ningún tipo de clasificación A, B, C ni en distribuidores ni en clientes. Este dato, aún más explícito que el anterior da una clara visión de la «calidad» de los clientes que hay en las carteras.

Aunque no se recoja en esta tabla, pienso que siempre es conveniente hacer un análisis de las carteras de GO en el que clasifiquemos a los clientes y prospectos por sus niveles de compra, por sus niveles de potencialidad o por un índice mixto compuesto de ambos conceptos.

c) No considero tampoco la cartera de «prospectos en general» que es como denominábamos aquella que reúne a consumidores o posibles consumidores de nuestros productos que por su potencial o situación, no será visitado por los gestores. Serán tratados indirectamente a través de las diferentes herramientas de marketing.

Al reflejar los valores de la tabla de la figura 28, he buscado que en la mayor parte de los casos presenten situaciones anómalas, lo mismo que al repartir las cifras por zonas y años. Las afirmaciones que haga en cada uno de los puntos son consecuencia pues de estos casos «preparados».

Como es obvio, a una evolución de cifras puede dársele más de una explicación, ya que hay factores coyunturales que pueden modificar substancialmente la interpretación. Es por ello por lo que el equipo de análisis de las cifras zonales debe incorporar al menos una persona de la sucursal que tenga el mayor conocimiento posible de las características del mercado, de la situación de los principales clientes y de aspectos colaterales tales

como la participación y actuaciones destacadas de la competencia, características económicas de los GO, microeconomía de la zona, etc.

TRADETOOL Plan de Marketing 1995
Producto /línea: Martillos picadores y perforadores
Datos G.O. por zonas 1992/93/94

Carteras de G.O./Clientes/Prospectos	1992 Nº/ potenc.	1993 Nº/ potenc.	1994 Nº/ potenc.
Distribuidores construcción	22/25 /1500	23/27/1650	23/26/1800
Distribuidores fontanería (1*)	16 /17/700	16 /17/710	16/17/750
Distribuidores suministros industr.(2*)	25/30/2000	26/30/2200	28/33/2600
Empresas constructoras (3*)	30/ 1600	30/ 1600	30/ 1600
Fontanerías (4*)	10/ 300	9/ 280	11/ 380
Grandes empresas (mantenimiento)	15/ 700	15/ 720	16/ 750
Alquiler de maquinaria (5*)	12/13/450	13/17/800	15/20/1200
Total ventas/potenciales Zona 1	1939/4650	2189/5360	2500/6350

Distribuidores construcción (6*)	28/29/750	28/29/750	29/29/1300
Distribuidores fontanería (7*)	13/14/450	14/14/480	14/14/550
Distribuidores suministros industr (8*)	35/40/1000	30/32/1050	30/33/1200
Empresas constructoras (9*)	30/ 400	25/ 450	15/550
Fontanerías	10/ 300	10/ 320	11/ 350
Grandes empresas (mantenimiento)	12/ 450	11/ 420	13/ 480
Alquiler de maquinaria	25/27/800	25/29/880	26/29/910
Total ventas/potenciales Zona 2 (10*)	2357/3000	2636/3160	3000/3960

Distribuidores construcción (11*)	30/30/1800	27/28/1400	23/25/1100
Distribuidores fontanería	10/12/800	10/12/820	11/15/1100
Distribuidores suministros indust (12*)	8/8/300	8/15/1200	12/18/1500
Empresas constructoras (13*)	15/300	14/320	12/250
Fontanerías (1*)	14/350	15/380	17/500
Grandes empresas (mantenim.) (14*)	10/ 220	20/800	22/1000
Alquiler de maquinaria	20/28/1500	20/26/1300	21/25/1600
Total ventas/potenciales Zona 3	1536/4400	1754/4720	2000/5300

Figura 28. Situación de carteras de GO.

Como he tenido que concentrar muchos datos en tan poco espacio, no queda claro cuales son las tres cifras que figuran en las casillas:

—La primera es el número de distribuidores o clientes con cuenta, que ya compran.

—La segunda es el número total de clientes visitados, suma de la cartera de clientes que compran y la de los prospectos de gestión.

—La tercera es el potencial total de compra de ambas carteras.

Cuando hablo de clientes tales como empresas constructoras, fontanerías o grandes empresas no reflejo más que dos cifras, la del número de los visitados por los gestores (todos son prospectos de gestión no compradores ya que por enunciado no les vendemos directamente), y la cifra de potencial conjunto que ofrecen.

Y aclarado este aspecto, paso a los asteriscos de la figura 28.

(1*): La posición en el GO de distribución de fontanería es poco dinámica, ya que el número de distribuidores (16) y el de prospectos visitados (1) no ha variado en los tres años. Las cifras que se corresponden con este sector en la figura 27 indican que (suponiendo que los incrementos nacionales se correspondan con los de la zona) se ha perdido mercado los tres últimos años, ya que los crecimientos de este sector son inferiores a los del mercado.

Si analizamos aquí el (4*) que nos da el baremo de promoción en la zona en ese sector, vemos que también aquí ese mercado esta bastante desasistido de prospectos de gestión. El potencial que controlamos de ese sector es bajo, ya que suponiendo que TODOS los clientes que visitamos comprasen a nuestros distribuidores TODO lo que tienen capacidad de consumir de nuestros productos (situación que resulta absolutamente imposible en la práctica), no controlaríamos más que 380.000\$ sobre los 600.000\$ que vendemos en la zona.

Es evidente que nuestra situación en la zona es regresiva y tenemos que:

a) Aumentar nuestra cartera de prospectos a visitar de manera que su potencial a fin de este año sea de al menos 500-600.000\$ y que el año próximo no sea menos de 600-700.000\$. Buscar preferentemente a los que ya compran nuestros productos a través de la distribución, para protegerlos. Si nos vemos limitados por los medios personales, deberemos hacer una selección de los mismos basándonos en su potencial.

b) Simultanear esta acción con un aumento de la cartera de prospectos de distribución en el campo de la fontanería (para este año nos marcamos un número de 5 y un potencial conjunto de 1.000.000\$).

Intentaremos captar un nuevo distribuidor en ese campo, llevándole los frutos de nuestra promoción con los nuevos clientes (que no estén comprando ya a nuestros actuales distribuidores).

(2*): Muy posiblemente, los magníficos resultados que se están obteniendo en este sector se deban a la buena evolución de la cartera del GO del mismo.

Se dispone de un buen número de distribuidores (cifra creciente año a año) y se van añadiendo almacenes a la cartera de prospectos de gestión.

En lo que respecta al campo de la promoción ligado a este mercado, las grandes empresas —para cuyo mantenimiento se venden estas máquinas— son visitadas en número y con potencial más que suficiente. Hay que pensar que en este sector hay mucha empresa mediana que también va a comprar nuestros martillos y que, por su potencial, no visitaremos personalmente nunca. Si hubiera que prescindir de clientes de gestión se podría hacer una pequeña reducción de esta cartera.

(3*): Lo que sucede con este GO es que nadie se ha preocupado de él en estos tres últimos años. No me refiero a que no se haya trabajado con dicha cartera, me refiero a que nadie se ha preocupado de actualizarla.

Tampoco se han revisado los potenciales correspondientes. Tanto por el elevado potencial de esta cartera de prospectos de gestión como por el número de los mismos, merece que se investigue.

(5*): Es un caso muy similar, aún más espectacular, que el de los almacenistas de suministros industriales. Una magnífica evolución de las carteras de GO y por ende de la cifra de negocio. El futuro de este sector, de seguir así, yo diría que está asegurado para los próximos años.

Hay una pequeña incógnita en este proceso tan positivo y es el descenso del incremento entre 1992 y 1993 del 18 al 15%. Si tiene curiosidad haga el análisis, aunque el resultado de 1993 y 1994, dos puntos por encima del valor nacional, lo hacen relativamente innecesario.

(6*): En 1992 y 1993 aparecen las mismas cifras, posiblemente porque no se actualizaron los potenciales. Las ventas en 1993 crecieron un punto por debajo del crecimiento del mercado (12% contra 13%), lo mismo que en 1994 (13% contra 14%)

En 1994 se nota una reacción en cuanto a la actualización del potencial de este GO. Se ha conseguido un nuevo distribuidor, pero se han quedado sin cartera de prospectos.

Para este año recomiendo crear una pequeña cartera de prospectos 2 o 3, y abordar el mayor problema que tienen en ese sector y que está en la promoción.

Si analizamos el grupo de los prospectos de promoción que alimentan este mercado, vemos que las cifras de dicho GO son francamente preocupantes. En los dos últimos ejercicios el número de empresas constructoras que se visitan ha descendido a la mitad (1992 = 30, 1994 = 15).

Esta evolución se ha podido deber a una consciente reestructuración de esta cartera, ya que el potencial conjunto de estos 15 es mayor del que tenían los 30 anteriores. Muchas veces hay que hacer este tipo de recortes en las carteras ya que el elemento de marketing más valioso con el que cuentan las empresas, los gestores, tienen una capacidad limitada de tiempo y ese tiempo han de dedicarlo a los mejores.

Esta reducción, si se ha hecho de forma consciente, no ha tenido en cuenta un factor determinante de ese mercado en esa zona: se ha vendido 1.000.000\$ y tan sólo se tiene controlado un potencial total de 550.000\$.

Es esta una situación de pérdida de control del mercado muy peligrosa. (este mercado supone el 33% de la cifra total de la zona).

También supone un déficit de promoción de apoyo a la distribución, en la cartera de prospectos de la empresa. Matizo este punto ya que este dato no es claramente definitorio de un bajo nivel de promoción en la zona. Es posible que la promoción continúe haciéndose, pero no ellos solos sino en compañía de los vendedores o personal del distribuidor, en visitas a los clientes controlados por él.

Si en este caso esa no fuera la explicación a la falta de prospectos, recomiendo que se intente reforzar esta cartera especialmente con clientes que ya compran nuestros productos a los distribuidores actuales. Localizar una cartera con un potencial de 1.000-1.200.000\$ es un buen objetivo para el próximo año y medio.

(7*): En este mercado hace tres años que estamos perdiendo participación. Los porcentajes de crecimiento en este GO de 1992, 93 y 94 han sido un punto por debajo del crecimiento del mercado.

Se observa un bloqueo de las carteras en los tres últimos años, habiendo desaparecido la de prospectos en los dos últimos.

El potencial que tiene la cartera de distribuidores activos, ya que no se cuenta con almacenistas en prospección, es muy próxima a las ventas reales.

Prácticamente tenemos apurado el potencial de esos distribuidores.

En mercados en los que los distribuidores trabajen con una sola marca por tipo de producto, esta proporción entre el potencial y las ventas puede tener bastante lógica.

En aquellos en los que los almacenistas distribuyen dos o más marcas por tipo de producto, es evidente que el potencial de compra del grupo debe ser más elevado.

No se decirle cual es la proporción idónea para cada caso. Este es un valor que varía substancialmente de un tipo de producto a otro y de un sistema de comercialización a otro. Usted, con seguridad, conociendo estas peculiaridades de su mercado puede fijar un porcentaje idóneo entre el potencial de sus GO y las cifras de ventas que realmente obtiene de ellos.

Si analizamos la cartera de fontaneros de la zona, llegamos a la conclusión de que también es un GO que está bloqueado los tres últimos años, y que tiene un potencial muy por debajo de las cifras de venta por distribución que hacemos en ese sector.

La conclusión sobre estos GO es evidente; hay que revitalizarlos. Hay que localizar 3.5 nuevos almacenes prospectos, y aumentar también la cartera de los fontaneros prospectos de gestión.

Con los nuevos clientes que para nuestros productos vayamos obteniendo de este cartera (que deberá aspirar a un potencial entre 500 y 600.000\$ en un año y medio) podemos alimentar a los nuevos distribuidores, que evidentemente necesitamos si queremos potenciar este sector.

(8*): Se detecta que en 1993 perdimos un cliente «gran empresa» (en 1992 teníamos 12 con un potencial de 450.000\$ y en 1993 sólo 11 y el potencial conjunto ha descendido a 430.000\$). También perdimos cinco distribuidores y eliminamos ocho almacenes en prospección, aunque en este caso no deberían ser muy importantes ya que aún perdiendo trece, el potencial conjunto se elevó de 1.000.000\$ a 1.050.000\$.

Posiblemente se juntarán ese año 93 las dos cosas; la pérdida de un importante cliente y una «limpieza» en el GO de distribución de suministros industriales. La consecuencia de ello fue la pérdida de dos puntos de participación.

En 1994 el panorama es ya diferente; se ha recuperado el crecimiento (el 14%, el mismo que el mercado, nuestra cartera «limpia» de distribución se ha visto incrementada por un nuevo almacén prospecto y ha tenido un incremento de potencial de más del 14%.

En lo que respecta a la cartera de prospectos de «grandes empresas (mantenimiento)», se han incorporado dos y su potencial ha crecido también más del 14%. No obstante mi opinión es que la cartera de este GO debe elevar este año su potencial a 500-600.000\$ y el año próximo a no menos de 800.000\$. Es preciso tener más control sobre este mercado y a la

vez garantizarse los crecimientos futuros que nos va a proporcionar la promoción sobre este GO.

(10*) Si observamos las cifras de potencial y ventas del total de sus GO (no sumo el potencial más que de los clientes que nos compran, distribuidores y alquiler de maquinaria, ya que si sumase la de las carteras de los clientes de promoción estaría duplicando, de alguna forma, el potencial de esos mercados) observamos que su proporción es sensiblemente más desfavorable que las de las otras zonas.

Como todos ellos trabajan en los mismos mercados, es de suponer que una proporción de 2,5-3 (que es aproximadamente lo que tiene las otras zonas a lo largo de estos años) es la proporción aconsejable para poder mantener los crecimientos precisos.

Como ya recordará de los otros asteriscos de esta zona, que ya hemos analizado, se evidencia que adolecen de cartera de prospectos y que los potenciales de sus actuales clientes no van a permitirles crecer en los próximos años.

Como ya anticipaba en otra parte de este libro, este último aspecto es el más importante. Tenemos que trabajar con aquellos clientes que nos ofrezcan más posibilidades de crecimiento ya que, si vamos a prestarles la mayor parte de nuestra dedicación, es con ellos —fundamentalmente— con quienes debemos crecer.

También es posible que en esta zona se esté aplicando un criterio de potencial diferente que en las otras. Revíselo.

(11*): Este caso sí que es realmente preocupante. Nuestro incremento de ventas que en el año 1992 fue del 17% (dos puntos más que el mercado) en 1993 fue del 14% (aun un punto más que el crecimiento del mercado) y el año 1994 ha sido de solo el 12% (dos puntos menos que el mercado).

En estos tres años nuestros distribuidores han pasado de 30 a 27 (1993) y de 27 a 23 (1994) y el potencial conjunto de las dos carteras de este GO ha descendido de 1.800.000\$ a 1.100.000\$.

Las empresas constructoras visitadas han pasado de 15 a 12 y su potencial, muy pequeño de por sí, ha descendido también.

Este es el típico caso que, de aparecer, precisa de un análisis en profundidad.

Habrá que dedicar el tiempo que sea necesario a estudiar meticulosamente todos y cada uno de los aspectos que rodean a este problema: personal, distribución, clientes, competencia, medios, formación, etc.

En esta zona, donde el mercado de la construcción es el pilar básico debido al potencial que tienen las costas y las zonas turísticas, debemos hacer

los esfuerzos necesarios para recuperar el ritmo, sino el que teníamos hace tres años, por lo menos el del crecimiento del mercado. No debemos ceder ni un punto más a la competencia.

Afortunadamente, no encontraremos este caso habitualmente en nuestros análisis, ya que si cada año hacemos el estudio correspondiente, tomaremos medidas antes de que se produzca una debacle como la de este ejemplo.

(12*): Para acabar con buen gusto de boca este análisis, la situación del sector de suministros industriales de la zona 3ª, es francamente opuesta al del punto (10*) y con un esperanzador futuro.

Los incrementos de ventas francamente bajos los años 92 y 93, siete y seis puntos por debajo de los del mercado, se ha recuperado con un potente incremento en 1994 (16%, un punto más que el incremento del mercado).

Es indudable que el esfuerzo hecho en 1993, en el que se incrementó la cartera de almacenes prospectos de cero a siete y la de «grandes empresas (mantenimiento)» (14*), de diez a veinte, algo tuvo que ver con esa espectacular remontada de la situación.

La tendencia a la mejora continúa en 1994. Además de haber conseguido cuatro distribuidores más con un potencial global entre las dos carteras de este GO cinco veces superior al de dos años atrás, las 22 empresa que hoy se visitan tienen más de cuatro veces el potencial de las 10 que se visitaban en 1992.

Es evidente que este caso también merece un estudio en profundidad para determinar cuales fueron las causas que llevaron a este resultado y cual fue la eficacia de los medios más importantes que se aplicaron.

Como podrá observar de este ejemplo, el estudio de la situación evolutiva de cada una de las carteras de GO, comparadas con las cifras del período de tiempo considerado, nos permite extraer conclusiones de reforzamiento y mejora de las situaciones en las que nos encontramos en cada uno de ellas.

Estas reflexiones se realizan a un nivel en el que la aplicación de los medios de marketing descritos tienen prácticamente garantizado el éxito en sus objetivos.

En todos los estudios de explotación que hagamos, tanto de productos como de mercados, consideremos fundamentalmente la evolución de las cifras a la hora de sacar conclusiones.

Le voy a hacer a continuación una exposición de resultados tal y como se estudian frecuentemente, para que compare las conclusiones que de ella se derivan en relación con las que hemos obtenido antes.

En la figura 29 le voy a hacer una foto fija de los mismos resultados numéricos de las zonas de TRADETOOL el año anterior, sin hacer referencia a su tendencia en el tiempo e intentaremos extraer conclusiones.

TRADETOOL plan de marketing 1995			
Producto /línea: Martillos picadores y perforadores			
Datos por zonas 1994			
Datos nacionales			1994 cifra / in- crem.
Potenciales nacionales			25.000 /13
Ventas nacionales			7.500 /14
Datos por zonas	zona 1	zona 2	zona 3
Mercado de la construcción	800 /12	1.000 /13	800 /12
Mercado de la fontanería	600 /13	500 /13	400 /13
Mercado industrial	600 /16	800 /14	300 /16
Alquiler de maquinaria	500 /17	700 /15	500 /17
Totales	2.500 /14	3.000 /14	2.000 /14

Figura 29. Visión de las cifras obtenidas por sectores de mercado y por zonas, sólo en 1994

En primer lugar, con un simple golpe de vista, se evidencia que las tres zonas han conseguido el mismo incremento de ventas (y por lo tanto el mismo que se consiguió a nivel nacional) y además un punto por encima del crecimiento del mercado. ¡Enhorabuena!

Si comparamos además los crecimientos por mercados, tampoco hay grandes discrepancias entre ellos. En el de fontanería es absolutamente idéntico en las tres zonas, en el de la construcción la zona 2 tiene un solo punto de diferencia con las otras y en el mercado de suministros industriales y de alquiler de maquinaria dos, pero en ambos casos por encima del crecimiento del mercado.

Si éstas son las cifras que presentamos al director gerente (hay que presentarle los datos extractados, dispone de poco tiempo), quedará como el príncipe del cuento: encantado.

Como el sistema de dirección de dar solamente parabienes y recompensas, no es conveniente utilizarlo solo, pues podría relajar el espíritu de trabajo y el interés por conseguir más altos logros, unirá a sus más efusivas

felicitaciones (y... ¿tal vez un pequeño reconocimiento económico extra?) a los responsables de las zonas, una coetilla: «para el año próximo, en el mercado de la construcción y en el de la fontanería, no quiero ver incrementos por debajo de los del mercado».

Tal vez este último párrafo resulte irónico, pero le aseguro que más de una vez he visto hacer análisis sirviéndose de cortes fijos en las cifras de la empresa y del mercado, y sobre conceptos tan globales, que es absolutamente imposible poder extraer conclusiones para el trabajo de corrección o reforzamiento de situaciones.

Y estas tareas constituyen precisamente, el paso siguiente que ha de dar en la elaboración de su plan de marketing.

Le recuerdo la documentación que hemos elaborado hasta este punto:

a) Análisis global y acciones nacionales decididas sobre las diferentes familias de productos.

b) Análisis regional de la situación de las familias de producto y acciones zonales decididas.

c) Análisis regional de la situación de los GO, de los clientes de estos productos, y acciones que hay que emprender con ellos.

Tenemos ya decididas todas las acciones del marketing de cada producto o familia de producto así como los objetivos que pretendemos obtener con ellos.

En algunos casos, dependiendo del tipo de mercado, de las características del producto o de la forma de comercialización elegida, habrán surgido objetivos a conseguir con el nombre y apellidos del cliente o distribuidor.

Ha llegado el momento de hacer algo que, sin «perder» el tiempo en todo el engorroso proceso que hemos seguido en este libro hasta este párrafo, ya tienen hecho —para estas alturas— la mayor parte de las empresas: el presupuesto de ventas.

Nosotros, hasta este momento, no tenemos ni idea de cual va a ser.

3.5. Fijación de objetivos regionales por productos y clientes

Lo habitual a la hora de encarar un presupuesto de ventas para el próximo ejercicio es guiarse de las necesidades de venta de la empresa, conocidas las proyecciones del gasto y los deseos de la dirección con respecto a márgenes y beneficios.

Estas primeras cifras gruesas son traducidas en incrementos sobre los resultados del año anterior y posteriormente repartidas por motivos históricos entre las diferentes regiones o zonas comerciales en las que tiene dividido el mercado la empresa.

Tanto sobre los incrementos en los diferentes productos como en este reparto, influyen los criterios y conocimientos que la dirección tiene sobre ambos aspectos: productos y zonas comerciales.

Estos, todavía grandes números, son discutidos o negociados con los responsables de dichas áreas que habitualmente reducen las aspiraciones de un director comercial, que sabido este resultado final, ya ha hinchado ligeramente las cifras a las que realmente quería llegar.

Luego, y no en todos los casos, en cada región se reparten estas cifras globales entre sus clientes, si es que desea controlar la evolución de estos presupuestos a lo largo del año.

En resumen; un plan presupuestario «de arriba a abajo».

Con ello no quiero expresar que éste sea un plan «con toda la barba» o con «muchas narices» es decir un buen plan, como la frase «de arriba a abajo» significa en castellano, sino que fluye (o se impone) de la dirección a los ejecutantes, de arriba a abajo. Unos presupuestos básicamente impuestos.

Hay una historia que define esta forma de hacer. Estaba un joven ingeniero de caminos iniciando su vida profesional en las obras de apertura de una nueva autopista por una zona muy agreste.

Observó que las excavadoras, que estaban cortando un montículo aparentemente de arcilla se detenían y los conductores le hacían gestos para que se acercara. Así lo hizo y cuando examinó el corte que presentaba la excavación descubrió que aquel montículo era prácticamente una gran roca del más duro granito.

Como el ingeniero jefe de la obra había tenido que hacer un viaje a Madrid para concretar algunos aspectos del proyecto, nuestro novel ingeniero, preocupado pero a la vez ilusionado por poder aplicar sus conocimientos, se rodeó de papel, calculadoras y libros de texto y comenzó una febril actividad.

Cuando estaba en pleno fragor de cálculos y consultas apareció el ingeniero jefe que había retornado antes de tiempo, preguntándole cual era el motivo de su entusiástica actividad.

Le explicó la aparición de la gigantesca roca y que estaba preparando un concienzudo plan para dinamitarla y que, como máximo en dos días, permitiría tener nuevamente el camino expedito para las excavadoras.

El ingeniero jefe adoptando el más paternal de los gestos le dijo «Pedrito, en la escuela no os enseñan nada. Te voy a decir yo como se resuelve un caso como este». Llamó a voces al capataz de la obra y éste se acercó a la caseta en un trotecillo. «¿Qué desea don Manuel?» le preguntó sin retirar una pequeña colilla de la comisura de la boca. «Mariano, ¿ha visto usted ese pedrusco que ha aparecido en el tajo?» «Si don Manuel y bien gordo que es.» En ese momento el ingeniero jefe mirando de soslayo al novato, como indicándole que estuviera atento pues en ese momento se le iban a abrir todos los arcanos de la profesión, levantando el busto y elevando la voz dijo «¡Pues mañana no quiero verlo!» a la vez que hacia un gesto con la mano despidiendo al capataz.

Esta caricatura refleja la realidad del criterio con el que se elaboran muchos presupuestos. En los presupuestos realizados bajo estos conceptos lo único que se refleja es una cadena de deseos y de opiniones, muchas veces con intereses contrapuestos.

Cuando se hace planificación estratégica en la empresa, es necesario fijar ciertos objetivos numéricos para los años siguientes. Es inevitable que se marquen unos objetivos cifrados que son precisos para determinar cuales han de ser las inversiones en diseño, fabricación, logística y marketing.

Siendo consecuentes con la expresión de «armonía» que es el alma-guía de este libro, la planificación estratégica de la empresa es el manantial, los primeros pasos de este ancho río al que hemos llegado en este capítulo.

Si el espíritu de esa planificación es el que impregna todos los planes de marketing de la etapa planificada, lo normal será que las cifras que se determinaron en su día y que son revisadas periódicamente en las reuniones que dicha planificación estratégica exige, serán una buena referencia global a la hora de presupuestar. La dirección habrá trazado un esqueleto de dicho presupuesto pero que no será sino eso, un esquema que mentalmente tendrá la dirección a la hora de elaborar los números concretos del mismo.

Sobre la forma en que se obtienen los resultados deseados de una acción o de un trabajo o actividad hay dos filosofías.

a) Se fijan los objetivos que de desean, objetivos numéricos, perfectamente marcados y luego se piensa cuales son los medios que son necesarios para alcanzar las cifras y cuales los controles que hay que hacer para perseguir la consecución de dichos resultados. Todo gira alrededor de la consecución de «esos» objetivos. Las personas son incentivadas en tanto se consiguen. Esta es la base teórica de la denominada «dirección por objetivos»

b) Se analizan las situaciones y procedimientos actuales y se crea entre todos los ejecutantes y responsables del proceso una conciencia y una labor

de mejora permanente de los mismos. Se corrigen las situaciones incorrectas y se mejora permanentemente el rendimiento de los procesos tendiendo a la utópica perfección en el servicio al cliente. No se marcan objetivos cifrados ya que se parte del principio de que el resultado siempre es consecuencia de los medios que a su servicio se hayan puesto. Las personas son reconocidas e incentivadas por las aportaciones de mejora que hagan al proceso. Esta es la forma de dirección TQM (Calidad Total).

La primera supone un indudable avance sobre los sistemas de dirección anteriores pero, al menos teóricamente, puede no modificar substancialmente la forma clásica de elaborar los presupuestos.

En la práctica si que la modifica, ya que en la forma de dirección por objetivos, éstos no son impuestos, sino negociados. Depende de la cultura más o menos autoritaria de la dirección para que esa negociación sea real y los objetivos sean impuestos o compartidos en su diseño.

Es evidente que la segunda variante supone una auténtica revolución en la forma de dirigir las empresas occidentales.

Los resultados que esta forma de dirección producen no son lucubraciones teóricas. Tras el rotundo éxito obtenido en la industria japonesa, esta forma de dirección se está extendiendo por todo el mundo, no ya como una experiencia interesante sino como una imperiosa necesidad para llegar a competir con el pujante imperio industrial y comercial de Japón.

Entiendo que en este momento para muchas empresas es muy duro enfrentarse a una forma de actuar tan diferente, por lo que voy a continuar el proceso de elaboración de presupuestos de una forma mixta, como posible tránsito futuro hacia esas nuevas formas de entender la empresa.

Observarán que todo el proceso seguido hasta ahora tiene bastante que ver con la forma TQM, ya que nos hemos limitado a «detectar deficiencias y a proponer acciones para su corrección». Si, como hemos dicho, el plan de marketing no es un elemento estático sino que se dinamiza con ampliaciones, anulaciones o cambios a lo largo de toda su vida, podemos incluir el concepto de análisis y mejora permanente característico de la calidad total.

Vamos ahora a plasmar las cifras que todo presupuesto, por concepto, debe tener.

Nuestro presupuesto lo vamos a elaborar «de abajo a arriba».

En la sucursal o desplazándose a las oficinas centrales el personal de la sucursal que sea preciso, comenzará el reparto presupuestario por clientes.

El lugar elegido dependerá del número de personas de la estructura central que forman parte del equipo, de la ubicación los datos, de los sistemas

informáticos que se utilicen o del sistema de transmisión de la información que tenga dicho sistema informático.

El primer paso que se da es el relativo a la reestructuración de las carteras de GO. Como ya anticipaba en algún punto del análisis del apartado anterior, esas carteras pueden reducirse o aumentarse. Se entiende que el aumento sobre el papel no puede ser más que de prospectos, mientras que la reducción puede ser de prospectos y de clientes que, por las causas que sea, no deseemos mantener en nuestra cartera.

Para hacer la proyección de cifra para el año próximo no es necesario, en los momentos previos a esta labor, finalizar todos los movimientos de las carteras de GO que se hubieran decidido, sino solo aquellos que haya que realizar con los clientes que tienen cuenta con nosotros: distribuidores y clientes directos. El resto puede concretarse posteriormente.

Haciendo un desglose de las cifras de compra por producto o familia de productos, de cada uno de esos clientes, y guiándose de las conclusiones regionales y nacionales que se han tomado para con los productos y GO, se proyecta su cifra de compra hacia el próximo ejercicio.

El sistema que se sigue no es fijar unas cifras a los clientes en base a un reparto de grandes números previamente acordado, sino que, conociendo las acciones correctoras y los medios e instrumentos de marketing que se van a poner para mejorar la explotación de productos y mercados, se evalúa cual será la cifra que pensamos que ese cliente va a realizar a lo largo del ejercicio.

Hasta el mismo momento en que escribamos las cifras presupuestadas, estaremos actuando según el sistema de Calidad Total. En el momento en que reflejemos unos objetivos de venta cifrados, estaremos actuando precisamente así, por objetivos.

Nuestra deriva hacia uno u otro sistema tendrá mucho más que ver si en nuestra actuación posterior ponemos más énfasis en la consecución y el control de los resultados, midiendo ventas, márgenes e incrementos, o en la consecución de mejoras en los procesos: aumentos de la productividad, acortamiento de los plazos, reducción del número de devoluciones, disminución de la rotación del personal.... mayor satisfacción del cliente.

Estas últimas también serán cifras, la calidad hay que medirla, pero estas cifras controlan los medios, las mejoras de procesos, no los resultados. Los que siguen este sistema son conscientes de que estas mejoras producen inevitablemente mejores resultados.

En los procesos de fabricación los efectos son perfectamente medibles, una vez que se modifican las causas. En los resultados comerciales, salvo

raras excepciones, la modificación de las causas no produce un efecto inmediato.

Tal vez por ello, en este tipo de actividad hay empresarios y directivos que se resisten a no llevar un control próximo de las cifras de resultados, aunque no sea más que para confirmar que las medidas de mejora que se han implantado efectivamente llevan a una mejora de los mismos.

Personalmente no me parece una mala medida, siempre que se haga con este espíritu, como una forma de comprobar la eficacia de las mejoras implementadas en los procesos.

Nuevamente tengo que considerar que para ciertas estructuras comerciales, el método de planificación y elaboración de los presupuestos que le he propuesto puede resultar difícil, engorroso y en algunos casos prácticamente imposible. Para mi ejemplo me guió de una situación muy favorable para realizar este trabajo, que es una empresa como TRADETOOL con una red comercial propia.

Si la estructura comercial está compuesta de representantes o comisionistas no pertenecientes a la plantilla de la empresa, es posible que la tarea no sea tan sencilla.

Si lo único que usted tiene en su red comercial son distribuidores de sus productos, posiblemente le sea más difícil todavía.

En lo relativo a los representantes libres, la situación de estos profesionales es muy diferente en los distintos países de la Unión Europea y también difiere entre los distintos mercados de productos industriales.

En los últimos veinticinco años, por lo que respecta al mercado que mejor conozco —al de los productos eléctricos— la formación, el uso de sistemas avanzados de organización y la forma de relacionarse con las empresas, de estos profesionales de la venta, ha variado evolucionando (a mejor) de una forma visible.

Sospecho que éste no es un caso único y que algo similar ha sucedido en otros mercados industriales.

Si de lo que hablamos es de distribuidores como constituyentes exclusivos de la red comercial, forzosamente tengo que dirigirle nuevamente al apartado «3.2. Los sistemas de distribución» e indicarle que:

a) Si su distribución es intensiva, difícilmente conseguirá de sus distribuidores información sobre ninguna cifra de sus clientes, pero tenga en cuenta que en este caso usted no venderá directamente (si, tal vez, a algún fabricante o usuario directo), por lo que solamente elaborará el presupuesto, precisamente, de los distribuidores.

b) En el caso de que su distribución sea exclusiva o selectiva, dependerá del nivel de relación que tenga con dichos distribuidores.

En el apartado sobre la distribución, y en otros puntos de este libro, me he extendido sobre la necesidad de que esa relación sea lo más estrecha posible.

Aunque tengo auténticas ganas de insistir una vez más sobre este tema, para mí de importancia crucial, creo que para estas alturas el lector que no haya asimilado el mensaje es porque conscientemente no quiere... o en su mercado las reglas del juego son tan diferentes (prácticamente extraterrestres) que no aconsejan su aplicación.

En el caso de la distribución exclusiva, esta colaboración debe formar parte de las condiciones contractuales siempre que el número de clientes que tengamos en la zona de exclusiva sea pequeño y con grandes concentraciones de cifra.

Si el exclusivista controla un gran número de pequeños clientes, deberá buscar una fórmula de análisis conjunto con él que le permita seguir apoyando y controlando su mercado.

Los distribuidores de un sistema selectivo suelen ser un número manejable. Es a ellos y a los clientes directos que tenga, a los que otorgará las cifras presupuestarias individuales.

Hay un aspecto que no he abordado y que prefiero que decida usted a la hora de otorgar cifras: ¿qué se va a vender a los nuevos clientes que se van a captar a lo largo del próximo ejercicio?

Aunque depende fundamentalmente del tipo de mercado (hay mercados industriales de productos o instalaciones a medida en los que los clientes cambian frecuentemente de un año a otro), mi consejo es que o no les ponga cifra presupuestaria (compensará a aquellos clientes que pierda a lo largo del ejercicio y que ni usted ni su personal sabe que van a perder, en el momento de hacer presupuestos) o que su porcentaje sea pequeño en relación a la cifra global de los clientes que ya tiene.

El siguiente paso, que usted ya adivina, es algo tan sencillo como sumar estos presupuestos parciales y llegar a las cifras regionales.

Una vez hechas las correspondientes cifras-resumen y antes de continuar el proceso con el paso siguiente, que obviamente es sumar las cifras regionales para llegar al presupuesto nacional, es necesario comparar aquellas con las decisiones regionales que habíamos tomado en nuestro análisis y ver si tiene coherencia el gasto que hemos previsto realizar, con los pronósticos de los resultados de las ventas.

Esta tarea nos puede obligar a cambiar acciones, aumentarlas, eliminarlas o bien reconsiderar cifras presupuestarias de unos clientes o de otros, al alza o a la baja.

Si señor, a la baja. Tengo la experiencia de varios presupuestos elaborados, más o menos con este procedimiento, y en todos ellos se tuvieron que retocar a la baja más pronósticos de ventas que los que hubo que elevar.

Este es también el momento de comparar las previsiones con aquel esqueleto, que seguramente ha elaborado con antelación, la dirección de la empresa.

Las decisiones a tomar lógicamente dependerán de las conclusiones de los análisis realizados. Habrá que hacer retoques en acciones, presupuestos de sectores y, también lógicamente, en los grandes números que la dirección tenía previstos.

También puede suceder que llegado este momento y después de haber realizado todo este magnífico trabajo previo, alguien exclame: «¡mañana no quiero verlo!» y se encajen las cifras «a martillazos» con las previstas por la dirección.

Y ahora sí, el presupuesto nacional resultará de la suma de los presupuestos parciales de las diferentes regiones o países.

No creo que en este nivel haya que hacer ningún retoque. El presupuesto de ventas está finalizado.

¡Alea jacta est!

3.6. Objetivos personales. Planes individuales de gestión. Formación

Este es el último paso de la planificación del marketing y en él desembocan todas las acciones y recomendaciones que se han decidido a lo largo de, lo que para alguno habrá parecido, un largo proceso.

Es la parte más importante de toda la planificación ya que hasta ahora, por expresarlo de alguna forma, nos hemos movido en el mundo de los deseos, y ahora es el momento de fijar las tareas personales que nos han de llevar a los resultados previstos.

El trabajo en equipo es la forma más correcta y recomendable de trabajo dentro de las empresas. No obstante, es decididamente bueno que cada miembro del equipo conozca perfectamente cuales son sus tareas y responsabilidades, ya que sino el equipo corre el peligro de convertirse en «banda».

Tanto si nuestra estructura comercial está compuesta de una compleja red de sucursales propias con muchos gestores en cada una, como si tan solo contamos con un jefe de ventas o unos responsables de área o, tal vez, uno o dos jefes de producto, estas personas deben conocer cual es su responsabilidad en la ejecución de las acciones y realizar la planificación de su tiempo, de su actividad, en función de las acciones de cambio que se desean realizar.

Por poner un ejemplo lo más visual posible, supongamos que de nuestro análisis regional surge la necesidad de incrementar la cartera del GO de arquitectos y la realización de visitas a este sector para mejorar nuestro nivel de prescripción en la zona.

Si disponemos de un gestor en la zona

—que no conoce este grupo de prescriptores,

—que hoy tiene el 100% de su tiempo ocupado visitando a clientes del ramo de la construcción y almacenistas del mismo gremio,

—que en sus carteras de estos GO, cuando comienza el año, tiene doscientos entre clientes y prospectos,

—que no hace ningún tipo de planificación sobre el empleo de su tiempo y

—al que nadie controla la orientación de sus visitas.

Es evidente que el año próximo cuando abordemos este sector nos vamos a encontrar exactamente en la misma situación que estábamos un año antes (en el mejor de los casos).

La evidencia nos indica que los efectos siempre tienen unas causas que los provocan.

Si no creamos la base organizativa que dirija los esfuerzos de las personas hacia la consecución de las tareas y los cambios que hemos definido (tras un largo análisis) como necesarios, para que se produzca nuestro avance en determinados campos de la explotación de nuestros productos y mercados, éstos no se producirán.

No tiene ningún sentido elaborar un plan, para ninguna actividad en esta vida, si luego no se instrumentalizan los medios para que este plan se lleve a cabo.

En la tarea comercial, cuando programamos acciones o cambios, es porque la forma en la que estamos haciendo las cosas, en algún aspecto, no es la más correcta para obtener los resultados que pretendemos.

El hombre, se ha dicho reiteradamente, es un animal de costumbres y tiene una innata tendencia a hacer las cosas siguiendo la rutina de los sistemas y formas conocidas.

Los cambios siempre producen crisis. De ello se deduce que la empresa, y las diferentes partes de la misma, deben estar en una continua minicrisis, ya que toda empresa vital está en un permanente cambio a la búsqueda de la continua mejora. Esto exige un esfuerzo sin desmayo, por parte de la dirección, para que las posturas rutinarias no ahoguen los benéficos y necesarios cambios.

Sucede exactamente lo mismo en las estructuras comerciales, agravado el hecho por la permanente erosión a la que somete el mercado a las personas que lo atienden. El mercado es un ente tremendamente agresivo con los gestores, con su formación, con sus sistemas, con su organización etc, etc.

Si una empresa pretende mantener un sistema organizativo de un nivel superior al de la media de su mercado, tendrá que establecer fuertes barreras protectoras y una continua alimentación y reforzamiento al sistema para que el entorno no acabe con él.

Lo mismo le va a suceder a los gestores con un nivel de organización o formación, por encima del de sus clientes. Para establecer la comunicación más fluida con ellos —inconscientemente— se van a mimetizar con sus clientes, adoptando un nivel equivalente al suyo y que les va a hacer perder paulatinamente las ventajas que unos buenos planes de organización y formación habían conseguido.

Esto exige por parte de la dirección de la empresa una postura decidida de suministro de medios, formación y motivación, pero no solo como una necesidad inicial, sino como una forma permanente de actuar con la organización comercial, posiblemente la parte de la empresa más necesitada de ello.

Si como punto de partida, un gestor comercial no tiene un sistema de organización de su trabajo, que le marque claramente la orientación de sus gestiones y conoce detalladamente cuales son los medios y cuales los objetivos que se persiguen, lo normal será que se mueva a golpe de intuición o de las llamadas que de los clientes reciba cada día. Estas lo van a centrifugar a los cuatro puntos cardinales, a gestiones rutinarias, sin preparación ni contenido y por tanto con un nivel de fatiga alto y de productividad bajo.

Al llegar a este punto, en el que se hace evidente la creación de un sistema de organización y orientación de la gestión de nuestro personal comercial, me han surgido grandes dudas sobre si debo o no describir con más detalle alguno de los sistemas de organización que conozco o bien debo dejar este desarrollo a cada empresa, con sus particularidades y cultura.

Este aspecto es decididamente difícil de recomendar y por lo tanto, antes de hacer un ejemplo de un plan personal con uno de los gestores de TRA-

DETOOL, voy a indicarle las características básicas que, bajo mi punto de vista, ha de tener cualquier sistema de organización y, porque no decirlo, de control de la gestión:

a) Un sistema de organización de la gestión no puede ser una creación independiente de todo el proceso de planificación del marketing que usted establezca para su empresa. Piense que es el último y definitivo escalón y una de las más potentes fuentes de retroalimentación que tiene todo el sistema.

Todo lo que diseñe para este sistema ha de estar, vuelvo con la palabra, en total armonía con el sistema general de planificación del marketing de su empresa.

b) No intente nunca revitalizar un sistema de organización y control de la gestión comercial que haya fracasado en su empresa. El sistema seguramente está devaluado, cuando no algo peor, y debe arrancarlo desde las raíces, antes de iniciar el proceso de implantación de uno nuevo.

c) Siendo consecuentes con el punto a), si usted logra convencer a sus gestores de la bondad de la planificación del marketing, la necesidad de contar con una herramienta de organización y orientación de la gestión va a ser una consecuencia que ellos mismos van a descubrir como necesaria.

d) Y esta es la función principal que ha de guiar la concepción del sistema: el apoyo, la ayuda a los gestores en la orientación y planificación de sus gestiones en coordinación con los objetivos. Como tal lo han de reconocer y apreciar.

Haga que ellos participen en la elaboración de «su» sistema.

e) Esta herramienta lo es también de control. En primer lugar para ellos, para autocontrolar el contenido de su gestión, y también para las personas que, *con ellos*, la van a revisar periódicamente y van a colaborar *con ellos* a realizar las correcciones previstas.

Si lo que pretende es saber cuantas visitas hace su vendedor en un día, es mucho mejor que le de un librito de firmas para que cada cliente le firme al final de la visita. Posteriormente le puede mandar una copia por fax y así usted, si puede dedicar su valioso tiempo a revisarlas, sabrá si la media de visitas diaria es de cuatro o de seis.

f) Ponga a disposición del sistema todos los medios necesarios, sin escatimar ninguno. Un buen sistema informático simplifica enormemente la tarea y va a permitir que sus gestores controlen con la periodicidad que ellos consideren, el cumplimiento con las medidas previstas y los resultados que se van obteniendo de ellas.

Dependiendo de su amplitud o complejidad, es posible que tenga que dedicar parcial o totalmente a una persona al servicio del sistema, de su funcionamiento y mejora.

g) El sistema debe fijar unos plazos para su revisión y corrección, si fuera necesario. Este punto es muy importante.

Nada en el plan de marketing es inmutable y este último eslabón tampoco.

Es preciso hacer una revisión periódica, con el interesado, de la marcha de las acciones y de los resultados que con ellas se estén obteniendo. La revisión es la magnífica fuente de retroalimentación con la que se cuenta para poder tomar, sobre la marcha, las decisiones sobre las posibles modificaciones, ampliaciones o supresiones de las acciones recogidas en el plan de marketing.

Evidentemente este sistema tiene más valor cuanto mayor es la red comercial propia con la que cuente la empresa. No obstante, la implantación de un sistema de planificación y orientación de la gestión hacia las acciones que previamente se han decidido en el plan de marketing, es absolutamente necesaria sea cual sea la estructura comercial de su empresa.

En la figura 30 y siguientes le hago un esbozo de lo que puede ser el plan de gestión personal de un gestor de productos industriales de la zona 2 de TRADETOOL.

En todos los puntos de este plan, hay un apartado que no he rellenado, el correspondiente al «tiempo aproximado de gestión». Sin embargo, es uno de los aspectos que es necesario valorar, pues va a ser el control de la dedicación del tiempo, uno de los factores que vamos a utilizar para verificar que se están haciendo los esfuerzos en la dirección adecuada.

Para su cumplimentación es muchas veces necesario dar más de una vuelta a los impresos hasta que se hace el ajuste más conveniente.

TRADETOOL	Página Nº 1	Plan de Gestión Individual
Zona : 2ª Ejercicio 1995	Trimestre 1º	Gestor: Pedro Gómez
CARTERAS DE G.O.		
1. Acciones sobre las carteras de G.O. de compra		
1.1. G.O. de distribución		
1.1.1. Almacenistas de la construcción		
OBJETIVOS: a) hacer un plan regional de distribución antes del 31/12/94		
b) Hacer un plan de seminarios para los distribuidores		
c) Hacer plan de marketing conjunto con AA, y AS		
d) Preparar un plan de 5 visitas con cada uno de los distribuidores, este trimestre		
MEDIOS: a) Hacer una reunión preparatoria con el delegado para fijar objetivos por zonas, antes del 1/12/94		
b) Se recibirán los cursos piloto del jefe de producto el 15/2/95. Preparar programa para 15/3/95		
c) Preparar cita con AA para fin de enero y con AS para primeros de marzo		
d) Elaborar las listas de clientes a visitar conjuntamente antes de fin de enero		
TIEMPO APROX. DE GESTIÓN:		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:		
1.1.2. Almacenistas de suministros industriales		
OBJETIVOS: a) hacer un plan regional de distribución antes del 31/12/94		
b) Hacer un plan de seminarios para los distribuidores		
MEDIOS: a) Hacer una reunión preparatoria con el delegado para fijar objetivos por zonas antes del 1/12/94		
b) Se recibirán los cursos piloto del jefe de producto el 15/2/95. Preparar programa para 15/3/95		
TIEMPO APROX. DE GESTIÓN:		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:		
1.1.3. Almacenistas de fontanería		
OBJETIVOS: a) Hacer un plan de seminarios para los distribuidores		
b) Preparar plan de marketing conjunto con MK		
MEDIOS: a) Se recibirán los cursos piloto del jefe de producto el 15/2/95. Preparar programa para 15/3/95		
b) Preparar reunión con MK a mediados de febrero		
TIEMPO APROX. DE GESTIÓN:		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:		

Figura 30. Plan de Gestión Individual (G.O. de distribución, compradores)

TRADETOOL	Página Nº 2	Plan de Gestión Individual
Zona : 2ª Ejercicio 1995	Trimestre 1º	Gestor: Pedro Gómez

CARTERAS DE GO.

1. Acciones sobre las carteras de G.O. de compra

1.2. G.O. de venta directa

1.2.1. Alquiler de maquinaria

OBJETIVOS:

MEDIOS:

TIEMPO APROX. DE GESTIÓN:

REVISIÓN: marzo Conclusiones:

1.2.2. Fabricantes de herramienta portátil (interruptores electrónicos)

OBJETIVOS: a) Intentar mantener nuestra participación.

MEDIOS: a) Que el delegado realice las primeras visitas del año conjuntamente conmigo por si hubiera que tomar alguna decisión urgente sobre precios.

TIEMPO APROX. DE GESTIÓN:

REVISIÓN: marzo Conclusiones:

1.2.3. Fabricantes de maquinaria de embalaje (interruptores electrónicos)

OBJETIVOS: a) Analizar porque se perdió el cliente tipo A de este sector

b) Intentar mantener nuestra participación , no perder clientes.

MEDIOS: a) Realizar el estudio para entregar al Delegado y Director Comercial para el 15/12/94

b) Revisar situación de precios comparativos con la competencia para el 15/2/95. Que del departamento de desarrollo venga un ingeniero para comprobar que el diseño actual es el idóneo.

TIEMPO APROX. DE GESTIÓN:

REVISIÓN: marzo Conclusiones:

Figura 31. Plan de Gestión Personal (G.O. de venta directa)

TRADETOOL	Página Nº 3	Plan de Gestión Individual
Zona : 2ª Ejercicio 1995	Trimestre 1º	Gestor: Pedro Gómez

CARTERAS DE G.O.

2. Acciones sobre las carteras de G.O. de promoción personal

2.1. G.O. de distribución, prospectos

2.1.1. Almacenistas de la construcción

a) Crear una cartera de 2-3 prospectos para iniciar gestiones este año

a) Hacer una reunión con el Delegado y el Director Comercial y preparar una lista de 6-7 posibles. Antes del 15/1/95

REVISIÓN: marzo Conclusiones:

2.1.2. Almacenistas de suministros industriales

REVISIÓN: marzo Conclusiones:

2.1.3. Almacenistas de fontanería

a) Incluir en esta cartera 3.5 nuevos almacenistas para iniciar gestiones con ellos este año

a) Hacer una reunión con el Delegado y el Director Comercial y preparar una lista de 8-10 posibles. Antes del 15/1/95

REVISIÓN: marzo Conclusiones:

Figura 32. Plan de Gestión Personal (G.O. de distribución, prospectos)

TRADETOOL Zona : 2ª Ejercicio 1995	Página Nº 4 Trimestre 1º	Plan de Gestión Individual Gestor: Pedro Gómez
CARTERAS DE G.O.		
2. Acciones sobre las carteras de G.O. de promoción personal		
2.2. G.O. de venta directa, prospectos		
2.2.1. Alquiler de maquinaria		
OBJETIVOS:		
MEDIOS:		
TIEMPO APROX. DE GESTIÓN:		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:		
2.2.2. Fabricantes de herramienta portátil (interruptores electrónicos)		
OBJETIVOS: a) Intentar captar al cliente A que nos queda sin comprar		
MEDIOS: a) Elaborar plan de entrada con el Delegado y el Jefe de Producto para fin de febrero:		
TIEMPO APROX. DE GESTIÓN:		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:		
2.2.3. Fabricantes de maquinaria de embalaje (interruptores electrónicos)		
OBJETIVOS: a) Intentar captar al cliente A de este sector		
a) Elaborar plan de entrada con el Delegado y el Jefe de Producto para fin de febrero:		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:		

Figura 33. Plan de Gestión Personal (G.O. de venta directa, prospectos)

TRADETOOL Zona : 2ª Ejercicio 1995	Página Nº 5 Trimestre 1º	Plan de Gestión Individual Gestor: Pedro Gómez
CARTERAS DE G.O.		
2. Acciones sobre las carteras de G.O. de promoción personal		
2.3. G.O. de venta indirecta, prospectos		
2.3.1. Empresas constructoras		
a) incrementar nuestro número de visitas a este G.O.		
b) Aumentar el número y calidad de esta cartera hasta conseguir este trimestre 700.000\$ de potencial		
a) Planificar una media de 5 visitas con cada uno de los distribuidores de la construcción para este trimestre		
b) Hacer un estudio de la cartera de prospectos en general y extraer las firmas precisas. Selección y cartera completa con ese potencial el 31/3/95		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:		
2.3.2. Grandes empresas (mantenimiento)		
a) Elevar el número y calidad de los clientes de esta cartera hasta conseguir este trimestre un potencial de 700.000\$		
a) Hacer un estudio de la cartera de prospectos en general y extraer las firmas precisas. Selección y cartera completa con ese potencial el 31/3/95		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:		
2.3.3. Fontanerías		
a) Aumentar el potencial de esta cartera en este trimestre hasta 400.000\$		
a) Hacer un estudio de la cartera de prospectos en general y extraer las firmas precisas. Selección y cartera completa con ese potencial el 31/3/95		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:		

Figura 34. Plan de Gestión Personal (G.O. de venta indirecta, prospectos)

TRADETOOL Zona : 2ª Ejercicio 1995	Página Nº 6 Trimestre 1º	Plan de Gestión Individual Gestor: Pedro Gómez
FAMILIAS ESTRATEGICAS DE PRODUCTO		
3. Acciones sobre las familias de productos		
3.1. Martillos perforadores y picadores		
a) Preparar campaña de promoción de los modelos M1 y M3 con los distribuidores de la zona.		
b) Colocar paneles expositores de martillos a todos los distribuidores de este sector		
a) Poner en marcha la campaña tal y como se describe en el Nº MCI/21. Prever para la zona 50 M1 y 100 M3		
b) Hacer antes del 31/12/94 la relación de paneles a colocar y enviarla al Director Comercial		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:		
3.2. Taladros profesionales		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:		
3.3. Interruptores electrónicos		
a) Analizar las tablas comparativas con la competencia		
a) El jefe de producto nos mandará las tablas a principio de enero.		
TIEMPO APROX. DE GESTIÓN:		
marzo Conclusiones:		

Figura 35. Plan de Gestión Personal (Familias estratégicas)

Le voy a dar a continuación unas indicaciones en las que reflejo mi opinión sobre como han de otorgarse estos tiempos.

a) Calcule el tiempo real que el responsable del plan va a dedicar a su realización. Descuento vacaciones, días festivos, fines de semana, días dedicados a cursillos y rebájelo también en un pequeño porcentaje, para imponderables.

b) Del tiempo restante dedique tan solo un 80% a la realización de las gestiones orientadas por el plan. Debe dejar al menos un 20 del tiempo útil del gestor para la atención de las inevitables emergencias diarias.

El resto del tiempo del gestor ha de estar totalmente repartido entre las acciones propiamente dichas del plan, y los programas de visitas de gestión a las diferentes carteras de GO, que el gestor atiende, y que han quedado evidentes como necesarias para la consecución de los objetivos de mejora de la explotación de esa parte del mercado.

c) El 70% debe dedicarse a las carteras de clientes compradores y solamente el 10% a las de clientes en promoción. Vuelvo a incidir aquí en que las posibles diferencias de mercados pueden hacer variar estas proporciones, pero, en mi opinión, para un empresa que tenga cierto parecido con TRADETOOL estas proporciones pueden ser correctas.

Otro aspecto que le recomiendo que siempre anote en estos planes personales son los compromisos que contraen, para la consecución de cualquier aspecto del mismo, personas que no son el propio gestor titular del Plan de Gestión. Esta persona ha de aceptar personalmente este compromiso y tener constancia de la fecha de conclusión del mismo.

Este aspecto de las fechas también ha de quedar claro y evidente. En las hojas de desarrollo de las acciones ya figuran los calendarios de realización de las mismas, así que no es preciso repetirlos en estos impresos, basta con hacer referencia al nombre o a la referencia de la acción.

Sin embargo en todo lo relativo a las actuaciones con las carteras de GO no se especificaron anteriormente compromisos de fechas, que es preciso concretar ahora.

Para la buena organización del gestor, le recomiendo que al finalizar el Plan elabore un pequeño calendario con el desarrollo de todas las acciones comprometidas. Le servirá inmediatamente para reajustar algunas fechas en las que haya producido congestión de acciones, con el riesgo de no poder llevarlas todas a cabo. Posteriormente ayudará al gestor en la planificación mensual y semanal del tiempo.

Página Nº 7		Plan de Gestión Individual	
Trimestre 1º		Gestor: Pedro Gómez	
CIFRAS DE VENTAS ORIENTATIVAS AL GRUPO			
DE CLIENTES DEL GESTOR (trimestre)			
	presupuesto	conseguido	
4.1. Por G.O.			
4.1.1. Distribución			
4.1.1.1. De la construcción	320		
4.1.1.2. De suministros industriales	450		
4.1.1.3. De fontanería	80		
5.1.2. Clientes directos			
4.1.2.1. De alquiler de maquinaria	100		
4.1.2.2. De maquinaria portátil	200		
4.1.2.3. De maquinaria de embalaje	200		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:			
<hr/>			
4.2. Por familias estratégicas de producto			
4.2.1. Martillos perforadores y picadores	300		
4.2.2. Taladros profesionales	650		
4.2.3. Interruptores electrónicos	400		
TOTAL	1.350		
REVISIÓN: marzo Conclusiones:			

Figura 36. Plan de gestión personal. (Cifras orientativas de ventas)

Otro aspecto, el último de este capítulo, que se deriva de la elaboración del plan de marketing y del de Gestión Personal es el de la formación necesaria para que las personas puedan cumplir con los objetivos.

Se dice que las personas no cumplen con su trabajo por tres motivos:

- a) Porque no saben
- b) Porque no pueden
- c) Porque no quieren

El caso a) es el más claro, ya que define la necesidad que toda persona tiene de la formación teórica y la adquisición de habilidades, para la correcta realización de su trabajo.

Es evidente, caso b), que si la persona no tiene los medios adecuados para ello, no es posible que realice correctamente su trabajo.

También es patente, que en muy pocas empresas las personas no hacen las cosas por que no quieren. Salvo en aquellas que están en las últimas etapas de su descomposición, no se suelen dar estas reacciones del personal.

TRADETOOL		Página Nº 8		Plan de Gestión Individual	
Zona : 2º Ejercicio 1995		Trimestre 1º		Gestor: Pedro Gómez	
MEDIOS DE APOYO AL GESTOR. FORMACION					
5.1. Para acciones sobre las carteras de G.O.					
5.1.1 Medios: a) Este gestor precisa que se le renueven los muestrarios de producto y que se le actualice el stock de máquinas de demostración.					
5.1.2. Formación: a) Reciclaje en el curso de técnicas de negociación					
REVISIÓN: marzo Conclusiones:					
<hr/>					
5.2. Para acciones sobre las familias estratégicas de producto					
5.2.1. Medios: a) Enviarle el estudio técnico y de homologación de los martillos de picar con los accesorios especiales para balasto, de los ferrocarriles ingleses.					
5.2.2. Formación: a) Curso de reciclaje del programa teórico de interruptores electrónicos.					
b) Curso sobre los nuevos M2 y M4, cuando estén a punto para su presentación					
REVISIÓN: marzo Conclusiones:					
<hr/>					

Figura 37. Plan de Gestión Personal (Medios personales y formación)

Los especialistas en temas de factor humano, añaden siempre al final de esta lista de las tres causas... «y haciendo desaparecer la primera, normalmente desaparecen las otras dos».

Muchas personas encubren consciente o inconscientemente, en su negativa a hacer las cosas o en la petición desorbitada e injustificada de medios, la simple realidad de que «no saben» hacer correctamente lo que se pide de ellas.

He adelantado antes que, si la formación es necesaria en cualquier puesto de trabajo, el personal de gestión con clientes precisa de ella de una forma especial y continuada.

No piense en formación solamente cuando tenga que introducir un nuevo producto cuya tecnología desconoce su personal de gestión. La erosión de sus conocimientos se evidencia continuamente. Se observa que los gestores desconocen detalles, de temas que se han visto en cursillos o seminarios, de los que no ha transcurrido ni tan siquiera un trimestre.

Piense que los contenidos técnicos, referencias, condiciones, etc., que no utilicen habitualmente, y que tengan que retener en la memoria, se perderán con gran rapidez.

Además de buscar unos buenos sistemas de consulta para compensar esta posible pérdida de datos, le recomiendo que todos los años, al terminar su planificación de marketing, elabore un plan de formación para el año que comienza.

Es un muy buen momento, ya que del plan de marketing se van a derivar las necesidades de conocimientos que ha de tener todo el personal gestor sobre nuevos productos o líneas de productos, de aquellas partes del programa que precisen de un empuje específico, o de aquel tipo de gestión de proyectos o de prescripción que necesiten de un refuerzo formativo en esas técnicas de negociación.

De los Planes de Gestión Individual se derivarán las necesidades personales de formación, que agrupadas por temas, pueden dar motivos a seminarios o cursillos, internos o externos.

Recuerde que la formación; «aquellos conocimientos y habilidades que finalizan en la acción», es una de las mejores inversiones que puede hacer una empresa. Pero ¡cuidado! no confunda formación con cultura. Las empresas deben impartir de la primera, no de la segunda.

3.7. El lanzamiento de un nuevo producto

Voy a desarrollar brevemente en este apartado una particularidad, dentro de la situación en que se pueden encontrar los productos que se analizan en el plan de marketing.

Cuando hablan de plan de marketing, la mayor parte de los textos y artículos que conozco, se refieren al plan de lanzamiento de un nuevo producto. Utilizar como ejemplo este caso, en lugar de hacerlo con una o varias

familias de productos ya introducidos e integrados en el portafolio de la empresa, permite abordar una de las funciones que el departamento de marketing tiene universalmente otorgadas, como es la de hacer estudios de mercado.

Las diferentes situaciones en la que una empresa que fabrica y vende (o distribuye) se encuentra con la necesidad de lanzar un nuevo producto son las siguientes:

a) Se ha hecho un desarrollo para un cliente específico y tras comprobar que ese producto es bien acogido por el destinatario del desarrollo, se introduce en el catálogo y se ofrece a todos los clientes del mismo GO de aquel para el que se hizo el diseño.

b) Se incorpora una variante del producto estándar, que aporta unas ventajas diferenciales con el modelo anterior.

c) Se adquiere la licencia de fabricación de un producto completamente diferente de los que hasta ahora se fabricaban. Esta medida suele tomarse cuando el programa que hasta ahora se tenía en portafolio, está acabando su ciclo vital o la cobertura que con él tenemos de un mercado —con poco crecimiento—, es tan alta, que no se ven posibilidades de incrementar sus ventas al ritmo que se desea o se necesita.

Para las empresas de distribución, este caso se presenta cuando se incorpora al programa de líneas distribuidas una nueva, complementaria o no de las anteriores.

d) En el mercado industrial, en el que nos movemos en este libro, es el caso más atípico: se descubre un nuevo producto, sin competencia y que sustituye a otros de diferente tecnología.

La intervención del departamento de marketing, en la fase de concepción y desarrollo del producto, no suele ser habitual en los dos primeros ni en el cuarto caso. Su única participación suele consistir, en el caso a) en transmitir los deseos del cliente al departamento de I+D o de fabricación.

Si los ingenieros de estos departamentos comparten su tarea con los gestores responsables del cliente, es por parte de la retroalimentación que les llega por éstos, por la que la dirección comercial o la de marketing pueden llegar a tener la idea de generalizar su uso para todo el GO de clientes.

En el tercero y cuarto supuestos es necesario, aunque no es todo lo habitual que debiera, que el departamento de marketing intervenga previamente a su incorporación definitiva al programa de fabricación o comercialización.

Antes de formalizar los contratos de licencia, agencia o representación o decidirse a invertir en la fabricación industrial de un prototipo, es preciso

hacer un estudio de mercado que recoja básicamente el valor de alguno de los índices que suponíamos como necesarios en la primera parte de este libro.

Se debe conocer:

a) Cuál es el volumen total del mercado para ese producto o familia de productos. En el hipotético caso de un producto absolutamente nuevo, habrá que valorar de alguna forma la incidencia que este puede tener en el mercado de aquellos productos que viene a sustituir.

b) Cuál es el crecimiento del último año, de ese mercado.

c) Cuál es su reparto entre las actuales firmas que compiten en él.

Para el caso del producto completamente nuevo, es preciso captar todos los indicios que en el mercado pueda haber sobre un eventual proyecto paralelo que, de un producto similar al nuestro, pueda estar haciendo otra firma, y en qué estadio de su desarrollo se encuentra.

En nuestros mercados, cada vez más transparentes, es difícil mantener durante mucho tiempo un nuevo proyecto en secreto. Habitualmente se hacen consultas a los clientes potenciales sobre los nuevos desarrollos (yo no hago más que recomendarle esta vía cada vez que abordo este tema), y en los grandes mercados, en los que se mueven las cifras importantes, se da el —cada vez más sutil y sofisticado— espionaje industrial.

d) Cuál es la situación del producto a introducir (características, precio, otros apoyos de su entorno) en relación con los que ya están en el mercado.

En el caso del producto nuevo, cuáles son las ventajas que favorecerán el cambio y cuáles las dificultades que lo frenarán.

Estos aspectos, le insisto nuevamente, han de ser valorados por los clientes consumidores actuales de productos similares o de aquellos que el nuevo viene a sustituir. En este último caso el test ha de ser mucho más amplio y meticuloso ya que las conclusiones de un pequeño número de clientes potenciales puede distorsionar la realidad del futuro del producto.

e) Cuáles son los canales por los que se distribuyen actualmente los productos, qué canales alternativos pueden abrirse y cuál es nuestra posición en todos ellos.

f) Cuáles son los consumidores de esos productos y cuál es nuestra posición tanto en las carteras de GO de compra como en las de prospectos.

Una vez que se hayan analizados estos términos y se haya decidido la incorporación del producto, hay que seguir los pasos siguientes:

a) Revisar la planificación estratégica del período en el que este producto vaya a presentarse al mercado y ver si su incorporación modifica alguno de los supuestos estratégicos adoptados.

b) «Encajar» la estrategia que se va a seguir durante este período con este nuevo producto o familia de productos y decidir el posicionamiento estratégico específico del mismo.

c) Elaborar un plan de marketing de lanzamiento, que básicamente es igual que el diseñado para los productos en explotación.

En este tipo de productos, en un principio, es preciso hacer una publicidad más amplia y general, buscando la mayor cantidad de impactos posible (anuncios, gacetillas, artículos técnicos, ferias, mailings masivos), ligándola a una segunda descarga más específica (mailings selectivos de envío de información).

También suele ser imprescindible ligar el lanzamiento a un plan de seminarios y cursillos, tanto al equipo propio que ha de atender personal o telefónicamente al cliente, como a las personas de nuestros distribuidores que lo precisen.

Para aquellos productos dirigidos a GO más reducidos y específicos, se puede hacer una descarga general con mayores medios, dejando a la gestión personal un mayor protagonismo que en aquellos productos con GO amplios.

En lo referente a cuando hacerlo, mi opinión es que, de no contar con un muy importante evento (gran feria de muestras, convención de distribuidores) próximo a las fechas de lanzamiento, no espere y planifíquelo con la lógica cronológica que le exija un buen hacer en su lanzamiento.

Solamente una recomendación, que si es importante en todas las actividades de la empresa —y por ende en las de marketing—, todavía lo es más cuando tratamos de un nuevo producto. Piense que en este caso la ignorancia de las personas sobre el mismo y sus circunstancias todavía es mayor de lo habitual.

Haga de la información de todo lo relativo al lanzamiento un objetivo prioritario. Que todo su personal (todos los que, de una u otra manera vayan a estar relacionados con el producto) reciba la información necesaria y con la antelación suficiente, para que no se enteren por un medio ajeno de la existencia del nuevo producto, y de las manipulaciones que ellos van a tener que hacer con él.

Con respecto a la red comercial, hay que operar exactamente igual que como se determina en este capítulo, al referirme a la parte de análisis y diseño regional e individual.

Tenga en cuenta que sus distribuidores son una parte muy importante de su red comercial y que han de conocer prioritariamente toda la información sobre el producto y sus características, así como las acciones de marketing

que se van a realizar con él y que van a repercutir en sus ventas, sus stocks o la formación o información que tenga que recibir y dar sobre el nuevo material.

Si se diera la circunstancia de que un nuevo producto se incorporara a un plan de marketing anual, tras la determinación de su posicionamiento estratégico, se integrará en todo el desarrollo general, teniendo en cuenta las particularidades señaladas en este apartado.

3.8. Las tendencias del marketing para los próximos años

La cifra 2.000 se ha convertido en cabalística para los interminables gurús de la predicción industrial y empresarial.

El cambio de siglo ejerce una gran atracción sobre todas las actividades que se desarrollan en el mundo occidental. Aunque con menos intensidad que lo que el apocalíptico año 1000 supuso en la Europa medieval, expertos de todas las materias, pintan del rosa más alegre y optimista al negro más intenso y amenazador los primeros años del milenio que se acerca.

Se han publicado algunos libros en los últimos años que han creado una serie de conceptos básicos para el 2000 que, por lo repetidos, parece que son consensuados por la mayor parte de sus autores.

En Europa la empresa, la fábrica, sufrirán una paulatina transformación, que no será sino una continuación de las tendencias actuales.

Debido a los descensos de natalidad y al control cada vez más severo de la inmigración, la empresa se va a encontrar cada vez más necesitada de jóvenes con alta capacitación. Habrá una profunda diferencia social entre los que tengan este alto adiestramiento, que serán mimados por la empresa y por las instituciones gubernamentales y políticas, y la de aquellos que por su bajo nivel de estudios y capacitación verán sus trabajos sustituidos por medios automáticos.

El nivel de robotización y automatización en las empresas europeas está muy por debajo del de las empresas americanas y éstas a su vez de las japonesas. Esto nos empuja a pensar que el proceso de automatización de tareas, que ya ha sufrido una fuerte aceleración en los últimos años, aún se acelere más si se pretende competir con los otros dos grandes bloques económicos.

En lo que se refiere al marketing de consumo hay unas apasionantes proyecciones que tienen que ver con la ecología, el envejecimiento de la población, los medios individuales de comunicación, etc.

Sin embargo sobre marketing industrial hay mucha menor prognosis y sobre ello tengo una teoría muy personal. Pienso que el siglo XXI ya ha comenzado hace varios años en la mayoría de nuestras empresas.

Los aspectos relativos a la calidad de vida en el trabajo, a la realización personal en el mismo, a la dirección pedagógica y motivadora, al espíritu de pertenencia, y a otros muchos aspectos que estos proyectistas otorgan como características necesarias para que las empresas del futuro mantengan a sus buenos profesionales, es algo que afortunadamente comenzó a hacerse en las empresas europeas hace algunos años.

Los elevados costos de la formación específica, que cada vez es más necesario impartir por parte de las empresas a los integrantes de los equipos técnicos y comerciales, obliga a plantearse el objetivo de mantenerlos en la plantilla el mayor tiempo posible.

Los ambientes agradables de trabajo, el trato motivador, el apoyo en la realización personal de cada uno, y la potenciación de su inteligencia e imaginación en el desarrollo de su trabajo, son alguno de los aspectos que cada vez más empresas aplican en su concepto de dirección. A la vista de este aspecto general sobre la evolución que está experimentando la forma de convivencia dentro de las empresas y a la marcha de otros aspectos tales como la situación de la Unión Europea y la evolución de la informática y las comunicaciones, podemos proyectar las formas de hacer que ahora tenemos en marketing hacia los próximos diez años.

a) En los planteamientos de logística y distribución en Europa, cada vez irá avanzando más la idea de considerar a todo el territorio como un solo país de grandes dimensiones. Las formas de distribución que hoy funcionan en USA, tenido en cuenta como factor matizador la diferencia regional de idiomas, pueden ser una buena orientación global, con todas las excepciones que se desee.

b) El cliente querrá elegir el momento para recibir la información y por tanto la visita de los gestores. Definirá claramente que información quiere y de que manera hay que elaborársela. Le molestará cada vez más la correspondencia-basura, los anuncios sin contenido y las llamadas telefónicas sobre un tema, sobre el que no desee hablar en ese momento.

c) El cliente se convierte, a grandes pasos, en el centro del universo. Aquellas empresas que no orienten las acciones de todo su personal hacia

una mejora permanente del servicio al cliente se verán expulsadas del mercado, incluso antes de que el siglo acabe.

La estructura funcional de las empresas deberá girar alrededor del cliente. Para cuando tengo que hablar sobre estos conceptos he elaborado un gráfico que considero muy expresivo (figura 38).

En la parte inferior del mismo reflejo la forma convencional de concebir la estructura empresarial. Es como si viésemos un cono desde arriba. La dirección de la empresa ocupa la cúspide, en la capas intermedias se encuentran los mandos intermedios y en la capa inferior, precisamente, las personas que tienen el contacto con el cliente (Jan Karlson en su libro *Los momentos de la verdad* habla de la forma habitual de pirámide de los organigramas convencionales de las empresas).

Los clientes se encuentran en un espacio abierto alrededor de este cono. El contacto con los mismos es responsabilidad de las personas del último nivel y, si tuviéramos que determinar cuál es la guía de prioridad e importancia que las personas de esta empresa tiene a la hora de realizar su trabajo, lo más seguro es que todo gire alrededor de complacer los deseos de los niveles superiores.

En este espacio tan abierto los clientes se sienten desasistidos. Si desean contactar con personas de cierto nivel de la empresa tienen la necesidad de escalar las paredes del cono y si logran llegar a la cumbre, habrán agotado por el camino su energía y su paciencia. En esta situación, tienen una gran facilidad para extender sus contactos hacia otras empresas, que se encuentren en su proximidad, buscando lo que en esta no encuentran.

En la parte superior de esta figura reflejo el concepto de empresa orientada hacia el cliente. Aquí lo que vemos es un cono invertido por la parte interior (como si fuera un cráter).

En esta estructura, los clientes se encuentran en el centro y en la parte más profunda del cono y todo el personal de la empresa concentra sus esfuerzos hacia ellos. El personal de gestión recibe el apoyo del resto de la empresa para que el cliente encuentre la mejor atención. En este caso la dirección «baja» de una forma natural y convencida hacia el cliente que se siente satisfecho de su «encierro». Si en algún momento, por cualquier descuido, nuestro cliente se sintiera insatisfecho y pretendiera «escalar» las paredes para salir a la búsqueda de otra empresa, tendría que pasar por todos los anillos de la empresa, que dedicarían sus mejores esfuerzos a reparar el posible error que con el cliente se haya cometido e invitándole a que se vuelva a «deslizar suavemente» al lugar que antes ocupaba.

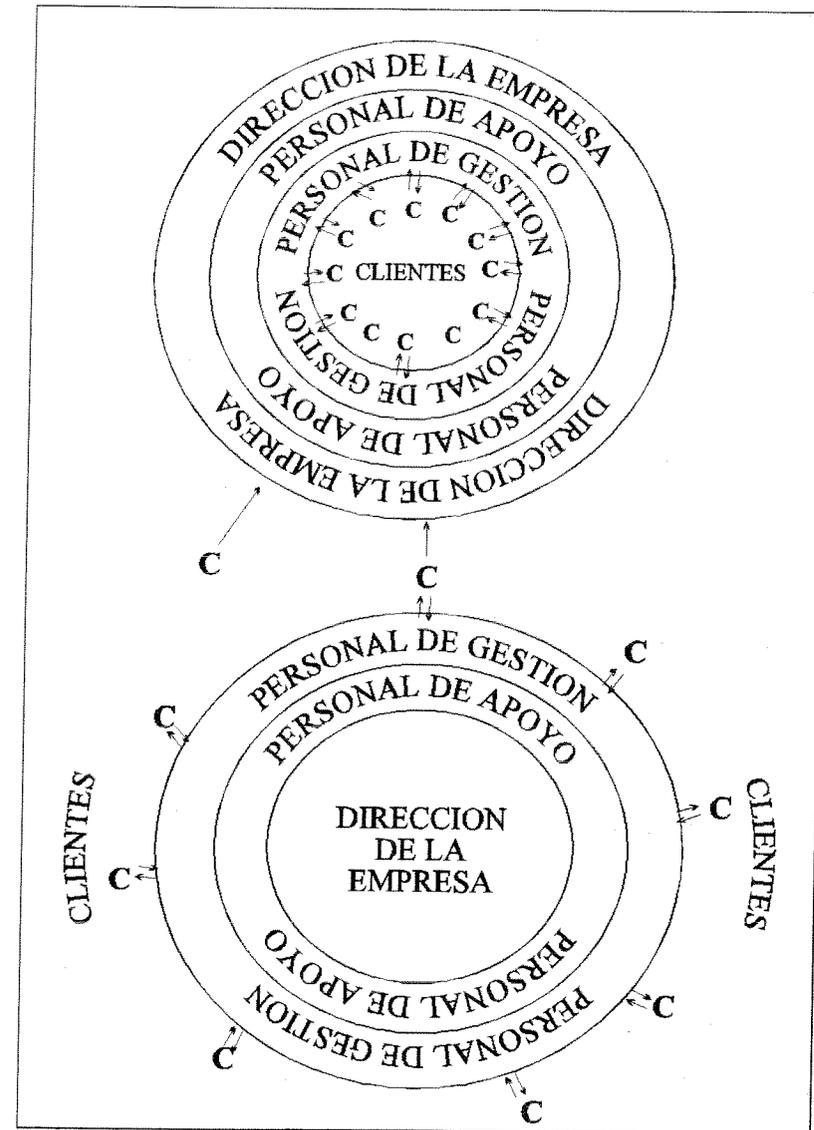


Figura 38. Dos visiones diferentes de la empresa

La dirección de la empresa continúa ocupando el lugar de más alto nivel a la hora de decidir, pero esa capacidad de decisión fluye de forma natural hacia los niveles más próximos al cliente.

Si ahora mira los gráficos sin considerar ningún tipo de perspectiva, le quedará muy claro para cual de los dos tipos de empresa el cliente es el centro, el objetivo.

d) El cliente propio se convierte en una joya que nadie quiere perder. Es más importante para las empresas ya asentadas conservar e incrementar el negocio con los clientes que se tienen, que salir a buscar otros de las firmas competidoras.

e) En el diseño de los productos técnicos que al final vayan a ser utilizados por personal no cualificado (¿recuerdan el control de los 15 botones de control?), se tiende a utilizar cada vez más tecnología, pero no para dotarlos de muchas más funciones, sino para hacer más simple y «humano» su manejo. La voz comenzará a ser utilizada como elemento de transmisión de órdenes a máquinas y equipos.

f) Las estructuras de las empresas se aplanan, desaparecen niveles de mando. La típica estructura militar sobre la que se estableció el organigrama de la empresa va desapareciendo como modelo y, ésta es una opinión muy personal, cada vez se va asemejando más a la que tienen algunas organizaciones religiosas.

g) Hay un aspecto que es muy importante pero que no me atrevo a valorar en sus consecuencias. Se trata del creciente acceso de la mujer a puestos de mayor responsabilidad en nuestras empresas industriales.

Hace algunos años, las carreras técnicas y relacionadas con la empresa, eran un feudo del hombre. En las primeras comienza a ser normal la presencia de un buen número de mujeres en las aulas y en las segundas, en algunas clases, ya superan a los hombres en porcentaje.

Todavía es muy pronto para conocer sus efectos, pero vayamos enfrentándonos a las indudables variables que va a introducir el hecho de que una parte de nuestros gestores y también de los prescriptores y compradores van a ser mujeres.

h) Entre los mejores ejecutivos y los técnicos de alto nivel de las empresas se está produciendo un fenómeno cuya importancia cada día es mayor en las empresas europeas: el trabajo en casa.

La búsqueda de una mayor calidad de vida, el mayor rendimiento que se obtiene para cierto tipo de tareas y el enorme desarrollo de las comunicaciones, está produciendo el avance de este fenómeno, que ya cuenta con una gran extensión en USA.

Este hecho unido a la aparición de los ejecutivos a tiempo parcial o por proyecto, nos harán replantear las bases de trabajo con nuestras carteras de GO y con proyectistas o prescriptores claves.

i) El marketing directo. Por la tendencia que observo, el marketing directo (mailing, telemarketing, fax... con base de datos) puede llegarnos en firme a las empresas industriales.

El pésimo uso del sistema y el abuso que de las bases de datos confidenciales se ha hecho, por parte de las empresas de consumo, y que ha levantado clamorosos escándalos en la prensa de toda Europa, puede que nos dejen «tocados» estos canales de marketing de perspectivas tan halagüeñas para la práctica del marketing personalizado.

Todos estamos un poco harto del correo basura que, además de robarnos todas las mañanas una parte de nuestro tiempo, supone el desperdicio de miles de toneladas diarias de papel con el consiguiente perjuicio ecológico que esto supone.

Todos los países del Unión Europea han elaborado o están elaborando leyes cada vez más restrictivas sobre el uso de bases de datos personales.

También se está planteando la prohibición de la publicidad por fax.

Cada vez existen más formas de evitar que un persona que no quiera recibir este tipo de contactos lo pueda conseguir. En Alemania se ha propuesto una lista en la que se inscriban las personas que SI quieren recibir este tipo de publicidad. En el resto de los países europeos se han establecido, o están en proyecto, las listas «Robinson» para los que NO quieren recibirla.

Aparentemente todas estas legislaciones y prohibiciones, de momento, sólo afectan a las personas físicas, por lo que el marketing directo de uso en productos industriales, que utiliza habitualmente bases de datos de empresas (o de personas, pero en relación con su empresa), podrá seguir desarrollándose.

Cada vez se afinará más en lo relativo a la determinación de nichos para ejercer este tipo de marketing, tendiendo a la personalización de todo tipo de acciones.

Del buen uso que hagamos las empresas de estas magníficas técnicas, dependerá su eficacia y continuidad.

j) La ecología cada vez va a ser un elemento que el industrial ha de tener en cuenta no solo en la concepción del producto, sino en sus embalajes y en general en todos los elementos del marketing.

Los componentes reciclables, el ahorro energético y la ausencia en todo el proceso de elementos contaminantes, es una exigencia que cada vez va a tener mayor entidad.

La imagen «verde» se va a convertir en una auténtica obsesión para las empresas.

k) Se utilizarán cada vez más los nuevos equipos y aplicaciones informáticas, así como las telecomunicaciones, cuyo avance será vertiginoso en los próximos años. Estas técnicas, por el momento, servirán como apoyo imprescindible para el diseño y control de los procedimientos que afectan al marketing.

Un analista de marketing norteamericano ha expresado esta drástica sentencia «en el futuro habrá dos clases de empresas. Unas estarán usando sistemas informatizados de ventas y marketing. Las otras habrán tenido que cerrar»

l) He dejado para el final un concepto que globaliza la mayor parte de lo dicho hasta ahora: la calidad.

No se si el lector se habrá dado cuenta que a lo largo de todo el libro, cuando aparece esta palabra, siempre la escribo con mayúscula. Es una palabra a la que he aprendido, en los últimos años, a tener un gran respeto y no solo por su significado, sino por las consecuencias que acarrea y acarreará para las empresas de todo el Mundo en los próximos años.

Me he extendido en varios apartados, a lo largo de todo este libro, sobre lo que supone la implantación de un sistema de dirección TQM (Calidad Total).

Hay gran cantidad de libros escritos sobre el tema, así como un elevado número de empresas muy serias y un auténtico ejército de oportunistas, que se dedican a consultoría sobre calidad.

De alguna forma todo el proceso de marketing que le he descrito está empapado de este espíritu.

Aunque en principio tienen una concepción diferente sobre la implantación de un sistema de calidad que TQM (hay escritos que hacen una horrible mezcla conceptual entre lo uno y lo otro), las normas ISO 9.000 están produciendo un tremendo impacto en todas las empresas industriales del mundo.

Este descubrimiento europeo, esta modernísima y sofisticada barrera tecnológica, está trayendo de cabeza a todas las direcciones de todas las empresas industriales europeas, ya que de obtener la certificación para la empresa a no obtenerla, se derivará la consecuencia de poder vender, o te-

ner las puertas de los más importantes consumidores herméticamente cerradas.

Como le indicaba al principio de este apartado, los vaticinios que he hecho no son sino una generalización al mundo de las empresas de productos técnicos o industriales, de lo que ya están haciendo muchas compañías en diferentes sectores de diferentes mercados. Son empresas que han comprendido el reto al que se van a enfrentar, en una economía cada vez más «mundializada».

Así pues, todos los aspectos anteriores, imprégnelos de calidad (en cualquiera de ambos conceptos) y obtendrá una visión bastante aproximada de lo que irá ocurriendo en estos años de final de siglo y el principio del milenio que se acerca.

3.9. Los otros países en los que se trabaja

Igual que en el anterior, finalizo este capítulo 3º abordando la última parte de la elaboración del plan de marketing, en aquellos países a los que exporte sus productos.

El lector perspicaz ya se habrá dado cuenta, por lo dicho hasta ahora, que la planificación de la parte local y personal del plan es muy difícil si no se dispone en esos países de una red comercial propia.

Para estos casos le recomiendo que utilice exactamente el mismo procedimiento y los mismos soportes que utilizó en su propio país.

Con respecto a su ejecución solamente un pequeño apunte.

Se dice que ha terminado el tiempo de las empresas multinacionales y que se está imponiendo otro estilo de empresa, la empresa internacional, la empresa en el mundo.

La diferencia conceptual básica entre unas y otras es la imagen que proyectan las unas y las otras en un país diferente al de su origen. Las primeras refuerzan su origen («tecnología alemana», «Nº 1 en USA...»), mientras que las últimas, la tendencia más actual, es la de la mayor identificación posible con la región o el país del entorno.

Personal del país, incluso el directivo al más alto nivel, el idioma de la información —en todo tipo de folletos, catálogos y correspondencia— y otras peculiaridades regionales, son adoptados por la empresa para mimetizarse al máximo con el entorno en el que pretende actuar. Esto no es óbice

para que las comunicaciones internas de la empresa, en mor de una mayor eficacia, se realice en un idioma único (normalmente, el inglés).

Es el momento de eliminar prejuicios nacionalistas y adaptar esas ramificaciones de su empresa al entorno en el que pretende desarrollarla.

Finalizo este apartado y este capítulo con un apunte que puede parecer poco serio y que tal vez, incluso lo sea.

Cuando se establecen sistemas nuevos dentro de las empresas suele denominárselos por sus siglas. En este mismo libro hemos puesto un buen número de ellas: JIT, CIM, TQM,... etc.

Cuando implante un sistema, tenga mucho cuidado con la expresión que pueden formar las iniciales de las palabras que lo definen. Conozco algunos desgraciados casos, en los que el resultado de esta contracción ha sido motivo de chacota y descrédito para el naciente procedimiento.

Como ejemplo, le diré que cuando comencé este capítulo, lo que he venido llamando «Plan de Gestión Individual» o «Plan de Gestión Personal», se denominaba «Plan Individual de Gestión». Parece una tontería sin la menor importancia, pero sí compone una palabra con las iniciales; PGI o PGP son mucho más serias e inofensivas que... PIG.

Capítulo 4. ELABORACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO

4.1. Elaboración del plan de marketing

Al iniciar este capítulo alguno de mis lectores, sobre todo aquellos que estén orientados hacia un cierto tipo de dirección «por resultados» (que cada uno haga lo que quiera y como quiera, con tal de que a final de año el presupuesto esté hecho), seguro que han llegado a la conclusión que este proceso para desarrollar un plan de marketing anual es largo, engorroso y cargado de una fuerte burocracia.

Sería muy prolijo y desde luego no es el motivo de este libro, ir a los fundamentos del porqué de esta elaboración ni a las bases teóricas que sustentan la necesidad de esta planificación. Lo que si les digo es que esta forma de hacer tiene más que ver con un sistema de dirección que apuesta por el largo plazo, por la permanente mejora de su posición en el mercado, que por la planificación (?) a corto plazo que exige resultados inmediatos dejando de lado el medio y, por descontado, el largo plazo. Esta diferencia en la filosofía de la planificación yo la defino como la distinción que existe entre «empresa» y «negocio».

Volviendo a alguna de las afirmaciones en este libro, esto que aquí digo, parece una contradicción con lo que allí expresaba, en el sentido de que hoy no se puede ir con una planificación táctica más allá de dos o tres años y con la estratégica más de cinco, dados los violentos cambios y las crisis, de ciclo cada vez más corto, que caracterizan la actual situación mundial.

Cuando hablo de estos planificadores «a la americana» me estoy refiriendo a aquellos que gustan de centrar todos los esfuerzos en la consecución de los objetivos del próximo cuatrimestre, dejando para cuando finalice éste, la toma de decisiones para el próximo.

Esta forma de dirección y de planificación, que posiblemente tenga justificación en mercados de consumo con productos de muy efímera vida, no la tiene en la práctica totalidad de los mercados de los denominados productos técnicos o industriales o en los productos de empresa a empresa.

Lo que valoro como muy negativo en la creación de este o de cualquier sistema, no es el tiempo que se tarde en elaborar o en modificar, sino en la burocracia que establezca su funcionamiento, o por decirlo de otra manera, el tiempo que los ejecutores del procedimiento emplean en rellenar papeles o en alimentar el propio sistema.

En el caso que nos ocupa, en la redacción de un plan de marketing progresivo y armónico, lo que más nos ha de preocupar no es el tiempo que dediquemos a su elaboración, sino los controles y tomas de datos que establezcamos para que éste pueda funcionar y que obliguen a los gestores a utilizar una parte importante de su valioso tiempo en rellenar documentos o informes.

En todo el desarrollo que he hecho de este plan, todavía no he aludido, ni una sola vez, a trabajos que el gestor tenga que realizar que no tenga que ver con sus dos funciones específicas:

—La atención al cliente, en toda su amplitud.

—La obtención de información del mercado y la competencia.

Todo aquello que refuerce este tipo de gestiones no está desviando el trabajo del gestor hacia funciones impropias, sino orientándolo en la dirección que los análisis han detectado como más interesante y productiva.

No obstante también pienso que el trabajo de elaboración del propio plan debe mitigarse al máximo, ya que habitualmente participa en su realización un grupo de personas de alto nivel, cuyo tiempo tiene un importante costo para la empresa.

En lo referente al proceso de obtención de los índices previos, considero que es una tarea que tiene toda la dirección y que no tiene un período determinado de duración. La consecución y actualización de los mismos ha de ser una inquietud permanente del grupo directivo ya que, de no contratar los costosos servicios de una empresa especializada en el tema, estos datos se reciben por muy diferentes vías, no siempre a través de las mismas personas.

Lo que es importante es que toda la dirección sepa de qué índices se trata y cuáles son las personas depositarias de los mismos. Los referentes al mercado en general, pueden estar en manos del director de marketing o del director comercial y los relativos a los productos específicos y a su competencia, en las de los jefes de producto, si los tuviera, o en las del director de marketing, de no ser así.

Estas personas, responsables de los mismos, han de tener entre sus funciones la de que estos índices se obtengan y se mantengan actualizados.

Esto último debe ser verificado, con el tiempo suficiente, cuando se tenga previsto hacer planificación estratégica o táctica.

Para la elaboración de las hojas de análisis se puede utilizar un PC con una de las múltiples bases de datos u hojas de cálculo existentes.

Aunque me confieso un auténtico lego en la materia, a la conclusión que he llegado —por conversaciones con especialistas— es que las primeras son más complejas de uso, pero dan una mayor elasticidad a la hora de hacer modificaciones o combinaciones en las estructuras de los datos. Las segundas son de un uso más sencillo, pero son más rígidas a la hora de transferirlos y combinarlos.

Si le es posible conectar este programa con las cifras históricas de clientes y productos que tiene en su ordenador central, puede incluso ahorrarse el trabajo de transferir estos datos cuando el impreso que diseñe se los pida.

Hace algunos meses recibí un mailing en el que una empresa que no conocía, ofrecía un programa para PC cuya utilidad era la elaboración y el control de un plan de marketing.

En este momento no recuerdo muy bien cuales eran las características de este software, pero tengo la vaga impresión de que estaba mucho más orientado al marketing de consumo (¡como no!) que al de los productos industriales. Probablemente si consulta con una firma especializada en programación, pueda darle noticias de varios programas para esta aplicación.

Personalmente pienso que, para empezar, con unas hojas de cálculo para la elaboración de los diferentes soportes de análisis y descripción de acciones (que permitan cambios y modificaciones sin esfuerzo) y un sistema de agenda para llevar el control de los calendarios de realización, es más que suficiente. Sobre todo si ésta va a ser para usted la primera experiencia de este tipo.

No obstante, como ya le anticipé que estoy muy lejos de ser un técnico en esta materia, si usted mismo o alguna persona de su empresa es especialista en programación o bien conoce este complejo y apasionante mundo del software, muéstrele el diseño que ha hecho de su plan de marketing y explíquele cuales han de ser las prestaciones que ha de cubrir. Si llega a compenetrarse bien con la idea, es seguro que le va a dar una solución mejor que cualquiera que yo pueda recomendarle y sobre todo, mucho más ajustada a sus necesidades específicas.

Hace algún tiempo, en un libro que leí dedicado al marketing de la calidad total, su autor hacía alusión a que en el futuro, en todo departamento de marketing, iba a hacer falta tener en plantilla un programador o un es-

pecialista de software. Cada vez estoy más convencido que esta afirmación es absolutamente acertada y que, en las empresas que comiencen a utilizar los ordenadores para las múltiples aplicaciones que tienen en el moderno marketing, va a ser una auténtica necesidad.

El resultado que va a obtener con la informatización de la elaboración de su plan de marketing es que, aunque la primera vez tengan que hacer un esfuerzo algo mayor para compenetrar las personas de marketing con las de informática, a la hora de hacer controles, modificaciones, ampliaciones, etc, usted y todas las personas que actúan sobre el Plan van a ver reducido considerablemente el tiempo de dedicación a las tareas que conlleva el mantenimiento y actualización permanente del mismo.

Al año siguiente, aunque haga algunas modificaciones (que siempre se hacen), tendrá todo el soporte informático listo y a partir de ahí va a comprobar como se reduce drásticamente el tiempo que tienen que dedicarle a esta tarea.

Lo que le va a ocurrir es que, como va a comenzar a ver las posibilidades que la informática le presta en esta aplicación, cada vez la enriquecerá y perfeccionará más, haciendo diseños más potentes y que jamás sería rentable implementar con un sistema de elaboración manual.

Cuando acabe de realizar todos los soportes del plan, aunque utilice para ello un medio informático, debe hacer llegar a todas las personas involucradas en el mismo la parte en las que se expongan las directrices generales y las causas que motivan las acciones consecuentes, así como la descripción de todas aquellas en las que vayan a intervenir directamente.

Acompáñelo del calendario de realización de las acciones, así como el de las fechas en las que se van a hacer las revisiones, en las que esas personas van a participar.

4.2. Coordinación general del sistema

Le indicaba en otra parte de este libro, que los procedimientos que se implantan en una empresa y no tienen un seguimiento sistemático, no solo mueren por incumplimiento, sino que crean una barrera de recelo ante el establecimiento de un nuevo sistema que tenga alguna característica similar al anterior.

Hay dos condiciones fundamentales que ha de cumplir todo plan para que tenga un nacimiento adecuado:

a) Que todo el personal de la empresa a quien se quiere involucrar vea claramente que la dirección (la más alta que se pueda) está identificada, de corazón, con el sistema y está dispuesta a poner todos los medios para que funcione.

Cuando digo de corazón quiero decir con un decidido y manifiesto posicionamiento a favor.

Para que entienda lo que NO se debe hacer en este sentido, le voy a relatar una anécdota del Dr. Deming, el más conocido teórico de la calidad total. Esta anécdota nos la contó recientemente el Dr. Suárez, (discípulo de Deming y uno de los altos responsables del programa TQM en la marina norteamericana y la Casa Blanca) en un seminario que impartió en Oviedo.

A raíz del éxito que las teorías de Deming tuvieron con la industria japonesa, este consultor tuvo una avalancha de solicitudes de empresas norteamericanas para que les orientase e impartiese cursos de formación sobre las técnicas de la calidad total.

El presidente de una las más importantes compañías mundiales de ordenadores le mandó un aviso solicitándole que se desplazara a sus oficinas centrales ya que, eran tantas las posibilidades de mejora que dicho presidente había descubierto en las teorías de Deming y, puesto que tenía reunidos a los responsables de sus oficinas en todo el mundo, quería que el propio Deming les iniciara en el proceso, para posteriormente hacer un completo programa de formación que involucrase a todo el personal de la empresa.

El reto de asesorar a esta enorme compañía atrajo a Deming, que accedió a la solicitud y fue recogido por un avión particular de la firma y trasladado a las oficinas centrales, donde fue recibido por un caluroso aplauso de todos los reunidos para escucharle.

El presidente se adelantó e hizo una breve presentación de Deming, sus teorías y sus logros, así como de su interés personal en que se le prestase la mayor de las atenciones. Tras esta presentación invitó a Deming al estrado y salió por una puerta lateral.

Cuando caminaba por los anchísimos pasillos de altos techos escuchó retumbar, no solamente el ritmo de sus pasos sino la inconfundible marcha de otros pasos detrás de él.

Cuando se volvió para comprobar quién le seguía quedó prácticamente paralizado. Su seguidor era... Deming.

Entre confuso y enfadado se dirigió a él y le dijo «Dr., usted debería estar dentro, hablando...» a lo que Deming le contestó «Y usted también, escuchando. Será muy difícil que su personal asimile que usted está intere-

sado en mis ideas, si no participa directamente de la presentación de las mismas y se convierte en su máximo defensor».

Entiendo que algunos directores consideran que es un compromiso personal excesivo, que pueden involucrar su prestigio personal ante el posible fracaso de un nuevo sistema.

Al margen de lo que sobre el espíritu de liderazgo supone esta postura, le aseguro que las personas captan perfectamente esta actitud no comprometida, esta postura expectante, y su predisposición con respecto al sistema no va a ser todo lo entregada que sería si captasen la total identificación de la alta dirección de la empresa con la idea.

b) Que los gestores participen en el diseño, sientan su necesidad y obtengan, lo antes posible, frutos del sistema, aunque éstos en un principio no sean espectaculares.

Cuando elabore su sistema y tenga ya esbozada una parte importante del mismo, tome la decisión de cual va a ser el tipo de soporte y la forma de control, manual o informatizados. Para la función de control, no precisa tampoco de programas excesivamente complejos. Dependiendo del volumen de acciones a controlar, es posible que ni tan siquiera tenga necesidad de adoptar un control informatizado.

Si el número y complejidad de sus acciones es alto, le recomiendo que dedique una persona, o parte de su tiempo, al seguimiento de las proyectadas y a coordinar las reuniones periódicas que sobre el plan han de realizar los responsables centrales del mismo. Es la figura que paso a denominar a partir de ahora como «controller del plan de marketing».

Esta persona se responsabilizaría también de coordinar la logística que las acciones precisen.

Otra buena solución, si dispone de ellos, es que los jefes de producto se responsabilicen de controlar la logística y el desarrollo de las acciones que incumban a sus productos. El director de marketing o el director comercial lo harían de las generales o las que se refieran a la gestión de la red de ventas y a la distribución.

Mi consejo es que no deje pasar más de un mes entre reunión y reunión entre los responsables (director de marketing, director comercial, jefe de ventas, jefes de producto) de la oficina central.

El control mensual de las acciones regionales las hará el «controller» del plan a través de los medios de comunicación normales (teléfono, correo o telefax) o de sistemas informáticos, de los que le hablaré al desarrollar el punto de seguimiento de los planes de gestión individuales. Esta persona

aportará a las reuniones mensuales sus conocimientos sobre la evolución de dichas acciones.

En un período de tiempo algo más largo (3 o 4 meses) y coincidiendo con visitas a la oficina central de los responsables de las zonas comerciales o del director de marketing a las sucursales, se hará una revisión más detallada de la marcha del Plan en cada una de ellas.

Tanto en las reuniones mensuales como en las trimestrales, se revisarán las acciones cerradas durante el período anterior y se sacarán las conclusiones oportunas. Soy partidario de que se haga de cada una un pequeño informe de cierre con una explicación somera de los medios, los resultados, los costos reales y las observaciones de cambio o mejora que se proponen para ulteriores acciones similares a esa.

Si se crea un pequeño fichero, clasificado por tipos de acciones, se dispondrá de un magnífico medio de consulta a la hora de planificar cualquier acción futura.

Se revisan también en estas reuniones las acciones que están en curso, se analiza su marcha y se adoptan los cambios, si son precisos, para la parte que quede de ellas sin realizar aún.

No obstante para el establecimiento de cambios en las acciones en curso, no le recomiendo que espere a las reuniones del plan. El «controller» debe vigilar los primeros pasos de todas las acciones e informar inmediatamente de cualquier desviación que se produzca sobre los planteamientos teóricos de la misma, incidencias sobre los medios, y retrasos o adelantos sobre el calendario de su desarrollo.

La reunión se finaliza recordando a todos los presentes las acciones que van a comenzar en el próximo período y analizando la viabilidad de su comienzo o la disponibilidad de los medios previstos. También es el momento de variar, e incluso anular alguna acción, si las causas que la provocaron se hubieran modificado o hubiesen desaparecido.

Y esta es la tarea de revisión que el plan de marketing precisa durante todo el tiempo de su vigencia (o algo similar que a usted pueda ocurrírsele, más en consonancia con las características del suyo).

4.3. Control presupuestario

Hay acciones del plan de marketing a las que claramente se puede otorgar un presupuesto y otras que sin embargo tienen una definición, en cuanto a su costo, bastante más complicada.

La valoración de un mailing o de una campaña de promoción incentivada es fácil, ya que se trata con conceptos físicos tales como folletos, obsequios, sobres, franqueo, etc. La mayor parte de ellos van a ser conceptos externos de fácil contabilización.

Son evidentes también los servicios contratados, tales como transportes y mano de obra de ensobrado o manipulación de algunos medios, puesto que vamos a disponer de una factura, fácil de adjudicar a una acción o a otra.

Hay otros servicios internos de la empresa que, aunque algo más indefinidos, también pueden cargarse a estas cuentas. Me refiero, por ejemplo a las fotocopias o a los trabajos de impresión internos. Habitualmente se tienen calculados unos costos unitarios (en los que no se incluye la mano de obra interna), que pueden servir para hacer cargos a las acciones en las que se utilicen.

El mayor problema se tiene en contabilizar, precisamente eso, todo lo relativo a la mano de obra interna.

Desde el tiempo que se emplea en el ordenador de diseño, para hacer algún impreso, carta o cartel, hasta el empleado por un jefe de producto para hacer una presentación en casa de un cliente, pasando por el más cuantioso; el empleado por los gestores, hay múltiples conceptos en los que interviene el tiempo del personal de la empresa y que tiene una muy difícil atribución.

El plan de marketing, de hecho va a recoger acciones cuyo único componente es el tiempo de gestión.

Mi consejo es que no se embarque en difíciles cálculos, que complicarían terriblemente el control presupuestario del plan, y se olvide de este concepto.

Piense que la utilización mayoritaria del tiempo es hecha por personas que se van a ver compensados directamente por los resultados de dichas acciones.

Explicándolo de otra manera. Con el control presupuestario se pretenden conseguir dos objetivos básicos:

a) Que las cifras invertidas en el plan, por cada uno de sus capítulos y en su total, se ajusten al máximo a las presupuestadas.

b) Que el reparto de los gastos se haga proporcionalmente al empleo de los medios que cada producto (o línea de productos) y cada zona comercial haga.

Con respecto al primer punto, si la mano de obra interior, por definición, no se incluye en los presupuestos, no tenemos porque contabilizarla posteriormente.

Si consideramos que los jefes de producto utilizan su tiempo en la promoción de sus líneas, y las zonas el tiempo de los gestores en sus clientes —sin necesidad de contabilizar estos conceptos por acciones— en una contabilidad general sobre gastos de líneas y zonas, el costo global de los jefes de producto (por todos los conceptos) se otorga fácilmente a sus productos respectivos y el de los gestores a los de las zonas.

Otorgar el costo del tiempo de otras personas involucradas (directores comercial y de marketing, jefe de ventas, «controller», etc) ya es más complejo y, excepto que haga una organización contable por unidades de negocio o se quiera tener una definición exhaustiva de en que dirección se invierte cada moneda que se gasta, le recomiendo que no los introduzca en esta minicontabilidad del plan de marketing. Puede hacer, en los cálculos generales de costo, el reparto proporcional en relación al concepto que elija (presupuestos o resultados).

Es conveniente que con cierta periodicidad (¿mensual?) las personas involucradas en el plan, reciban la situación contable del mismo.

En éstos, como en todos los demás datos que la empresa envía, hay dos posturas absolutamente opuestas. Hay quien considera que lo acertado es mandar a cada persona exclusivamente los datos que le incumben y sobre los que él, pueda actuar. Otros piensan que es mejor enviar todos los datos para que el interesado pueda medir su situación con respecto a los resultados de otras zonas o divisiones.

Mi opinión personal, que no deja de ser eso; una opinión, es que si no tiene serios motivos de confidencialidad en los datos de la empresa (?), envíe a cada persona los de todas las que se encuentran en puestos similares (delegados, gestores, jefes de división, etc) esto ayuda al interesado a situar el nivel de sus resultados en relación a los estándares de la empresa.

4.4. Seguimiento de los planes individuales de gestión

Este es uno de los puntos más importante, de los tratados en este libro, para aquellas empresas que cuentan con redes comerciales propias. Tanto más cuanto mayores y más complejas sean éstas.

En la empresa ideal, la empresa de un solo individuo, uno de los aspectos más importantes (tal vez el más importante) para su funcionamiento, la comunicación, alcanza su más alto grado de perfección. Nada entra en el ámbito de esta empresa ni nada se genera que quede perdido por falta de transmisión de la información.

En una empresa pequeña, de hasta cinco o seis personas, la comunicación interpersonal es tan estrecha, que de no existir problemas de índole personal o mental, no es necesario crear canales especiales para que la información fluya entre todos ellos. No obstante a partir de dos personas comenzamos a tener ya pérdidas de información (este problema se da hasta en los matrimonios mejor avenidos :» Pepe, es que no me cuentas nada...«).

Cuando la estructura empresarial crece y se crean niveles, departamentos, secciones staf, etc, la pérdida de la información, tanto descendente como ascendente es uno de los problemas más graves que la dirección de toda empresa ha de afrontar.

Centrándonos en los actuales sistemas de transmisión de la información de que disponen algunas compañías, con el objetivo de que los gestores comuniquen su actividad a sus superiores, suelen adolecer de los siguientes defectos:

a) Nacieron basados, no en el convencimiento de lo absolutamente necesaria que es la obtención de datos sobre el mercado o la retroalimentación sobre el resultados de las acciones emprendidas, sino en la desconfianza sobre la utilización del tiempo de los gestores. Con esta base de comienzo, camuflada en algunos casos, pero siempre evidente en su objetivo para los ejecutores, no se puede augurar nada bueno al sistema así establecido. Hasta la legislación recoge el principio de que a nadie se le puede exigir la autoinculpación.

b) Con los informes que los gestores elaboran suelen suceder varias cosas:

—Que nadie los mira sistemáticamente, con lo que la persona que los confecciona tiene la desagradable sensación de que le están haciendo perder miserablemente el tiempo.

—Que solamente son revisados concienzudamente, a veces varios meses después, cuando se duda de la honestidad de un gestor o se están buscando pruebas para despedirle (se llega a llamar a los clientes recogidos en las visitas de los informes para comprobar la veracidad de las gestiones).

—Que el gestor, sobre todo si atiende una zona muy amplia y tiene que realizar continuos viajes, tiene que confeccionar los informes el último día de la semana o durante el fin de semana, olvidando una buena parte de los detalles importantes de las gestiones.

—Que en los informes puede haber información interesante e incluso importante para otras personas que las que oficialmente están indicadas para su lectura, con la correspondiente pérdida de esa información y las consecuencias que de ese desconocimiento pueden derivarse.

—Que las personas que están encargadas de leer los informes y recoger la información que en ellos se elabora, pueden estar ausentes de su puesto de trabajo, con el consiguiente amontonamiento de informes que luego tienen que ser leídos deprisa y sin atención.

—Tan solo una pequeña parte de los informes suelen contener información importante para la persona que los lee. El tiempo de estas personas es muy caro y tienen que utilizar mucho en la revisión semanal de un montón de gestiones, cuando realmente con haber leído unas pocas hubiera sido suficiente.

—Se duplica el trabajo de comunicación de la información. Los gestores concedores de todo lo expuesto anteriormente, cuando tienen algo que ellos consideran información vital o que requiere de una actuación urgente por parte de las personas que leen los informes, además de escribirlo en el «impreso oficial» llaman por teléfono o ponen un fax para asegurarse de que, la que para ellos es una información importante, llega a ser conocida por el interesado.

Sucede algo similar con los medios y compromisos (muestras, informaciones, plazos de entrega, etc) que el gestor precisa o contrae en sus visitas. Aunque lo refleje en su informe, luego tiene que pedirlo por otros canales o notificarlo a otras personas.

Cualquier gestor avezado le puede ampliar el abanico de aspectos negativos que estos sistemas tienen enquistados, tal y como se llevan en algunas empresas.

Si partimos de la base que los informes de las gestiones tiene como objetivos:

a) Transmitir a TODAS las personas interesadas (o afectadas por una acción derivada de ellos) los aspectos que los gestores captan en sus visitas, llamadas y en general en todo tipo de gestiones que realizan.

b) Recibir la impresión (retroalimentación) sobre los efectos y resultados de las actividades y acciones que la empresa acomete en el mercado, por parte de las personas que las ejecutan.

c) Verificar, por parte de los afectados y de los responsables del plan de marketing, que se están cumpliendo con las acciones previstas en el plan, y se dedica a cada sector involucrado el tiempo que se determinó idóneo por mutuo acuerdo.

Como ya indicaba anteriormente, las informaciones recibidas en el punto b) sirven para ir ajustando, modificando o eliminando las solicitudes del punto c).

Si éstas son las bases sobre las que hay que plantear el flujo de informes de los gestores, es evidente que va a ser difícil conseguirlo con los medios convencionales, con el soporte en papel o en fax.

Tampoco en este caso me atrevo a diseñarle un sistema, ya que depende mucho de su estructura comercial y departamental, pero le voy a dar unas indicaciones que pueden servirle de guía para la realización de su propio diseño.

a) Investigue sobre las posibilidades del «correo electrónico» para su caso.

Por lo que yo se, estos sistemas integrados en las llamadas redes locales informáticas, permiten escribir y direccionar mensajes a uno o varios de los usuarios conectados a dicha red, bien directamente, bien por línea telefónica normal —vía modem— o por redes específicas de transmisión de datos (por ejemplo, X-25).

b) Al tratarse de ordenadores (habitualmente PCs), usando una sencilla base de datos, esa información puede clasificarse por clientes, temas, proyectos, ofertas, etc De esa manera, en un momento dado, se pueden tener presentes todas las gestiones que se han realizado con un cliente en los dos últimos meses, todas las gestiones que se han hecho en el país —por parte de los diferentes gestores que intervienen— en relación con un proyecto o los primeros resultados y opiniones que se están obteniendo en la aplicación de una campaña de promoción.

c) Amplíe el concepto de «gestor» a toda persona de su empresa que pueda tener contacto con un cliente. Es muy importante que el responsable de la cartera a la que pertenece, sepa que un cliente llamó ayer al departamento comercial central para expresar una queja.

d) Haga una organización de claves de cabecera que le permitan clasificar y obtener datos de los informes por:

—Productos o familias de productos

—Acción del plan de marketing a la que pertenece

—Cartera del GO en la que está encuadrado el cliente

—Referencia del proyecto u oferta al que está dirigida la gestión

—Etc

De esta manera de una forma automática puede conseguir:

a) Que tengan conocimiento de la información todas las personas a las que afecta.

b) Que no haya que duplicarla

c) Disponer de toda la información de todas las gestiones, de todos los gestores clasificada de forma temática y poder tener acceso a ella rápidamente (puede tener al cliente al teléfono) y por las personas que se determine.

d) Eliminar pérdidas de tiempo inútiles, leyendo informes cuyo contenido no interesa

e) Extraer resúmenes de datos para hacer las revisiones de los planes de gestión personales, absolutos y comparativos con los presupuestos.

f) Si lo desea, extraer estadísticas de gestión.

Si a todo esto añade que el equipo que va a entregar a sus gestores es portátil y pueden conectar con la red desde cualquier punto en el que se encuentren (recientemente leí una información sobre unas maletas ligeras con ordenador, teléfono portátil y fax), no solamente obtendrá la información de una forma rápida, sino que además encontrará otras interesantes aplicaciones funcionales a su inversión.

Estos u otros apoyos técnicos le servirán para conseguir uno de los más importantes objetivos: que los gestores dediquen a la alimentación de datos al sistema el menor tiempo posible.

De todo lo expuesto en este apartado, lo más trascendente no son los equipos que le he descrito ni sus posibilidades, que seguro que usted ya conocía, sino los resultados que se quieren obtener con ellos.

Montar un sistema como éstos para controlar el tiempo de sus vendedores o si la media de visitas se ajusta o no a lo establecido, no merece la pena.

Estos objetivos, que ya le señalo en este mismo apartado, han de tener un encadenamiento armónico (otra vez la palabra mágica) con el resto del espíritu y la letra del plan de marketing y, como consecuencia del posicionamiento estratégico de la empresa, que no solo afecta a las acciones que se

dirigen hacia el mercado, sino también —y de forma prioritaria— hacia el interior de la empresa.

4.5. Un proceso armónico. Conclusiones finales

Haciendo un resumen final de todo el proceso seguido en el libro, vemos que paso a paso lo que se ha hecho es:

a) Conocer cuál es la situación del mercado en el que se mueven los productos, su potencial, su crecimiento, nuestra participación, la de los diferentes competidores, los canales de distribución con los que contamos, las características de nuestros productos y el posicionamiento estratégico que la empresa ha adoptado.

Como consecuencia de las decisiones tomadas en la planificación estratégica, se han decidido también aspectos relativos a la denominada «política comercial» y al resto de los capítulos de la política de marketing, entre los que he destacado la política de distribución.

b) Se han analizado los puntos fuertes y débiles de la explotación de los productos y se han determinado acciones para potenciar los primeros y contrarrestar los segundos.

c) Igualmente, se ha analizado la situación de nuestras carteras de GO compradores y prospectos, para actuar con ellos como en el punto anterior.

d) Como las acciones tienen que ejecutarse por personas, se ha planificado el tiempo útil de los gestores para que puedan realizar dichas acciones con la intensidad, orientación y calidad previstas.

e) Se han establecido canales para que fluya la información y la retroalimentación de una forma rápida, e intentando eliminar al máximo el tiempo que los gestores tengan que dedicar a la alimentación del sistema.

f) Se crea un sistema de revisión permanente del plan de marketing para verificar, a través de las informaciones recibidas, el cumplimiento con los objetivos de acción previstos y modificar el diseño de aquellas acciones que no cumplen con su fin o precisan de mejoras para conseguir una mayor eficacia.

g) De todo ello queda constancia física o informática, de manera que se dispone de unas magníficas plataformas que permiten construir sobre ellas un proceso de mejora permanente, además de proporcionar unos útiles servicios complementarios que, sin duda, colaborarán en el principal objetivo

que nos hemos trazado con todo este proceso: DAR EL MEJOR SERVICIO AL CLIENTE

Si algo ha de quedar en su mente después de haber aguantado todo el contenido de este estudio, en el que no he pretendido sino explicar mis experiencias personales, es la profundidad de esta frase, pensando que nuestras empresas tienen dos tipos de clientes: externos (lo que hemos denominado a lo largo del libro, clientes) e internos (nuestros empleados).

Solamente si funciona la frase con los segundos, la calidad del mejor servicio al cliente fluirá hacia los primeros.

Soy consciente de que, dado el ambicioso subtítulo de este libro: «en las empresas industriales», a algunos de mis lectores les habré defraudado.

Son tan diferentes las características y los mercados de productos tales como un gran depósito de combustible, un horno de cocer galletas, un aceite mineral o un tirafondo, que precisarían un tratado independiente para cada uno de ellos.

Pido pues mis excusas a estos lectores, y a los que sí haya podido ayudar en algún detalle, les invito a que usando el contenido del libro como punto de reflexión, elaboren ellos sus propios sistemas. No se dejen arrastrar por lo anecdótico. Úsenlo únicamente como inspiración para sus propias ideas.