

Planes de marketing

J. Villalobos Perramón

PID_00197926



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción	7
Objetivos	9
1. Introducción al marketing	11
1.1. Definición de marketing	11
1.2. Evolución histórica y reciente del marketing	11
1.2.1. Evolución histórica del marketing	11
1.2.2. Evolución reciente del marketing	12
1.3. Dimensiones del marketing	12
1.4. El marketing mix	12
2. El mercado	14
2.1. Maneras de entender y definir el concepto de "mercado"	14
2.2. Visión desde la oferta y la demanda	14
2.2.1. Visión desde la oferta	14
2.2.2. Visión de la demanda	15
2.3. El medio ambiente primario y secundario	16
2.3.1. El medio ambiente primario	16
2.3.2. El medio ambiente secundario	16
2.4. Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades	16
2.4.1. Factores de fortaleza de la empresa	17
2.4.2. Áreas para buscar fortalezas y debilidades	17
2.4.3. Áreas de origen de amenazas y oportunidades	18
2.5. La segmentación	18
2.5.1. Bases de segmentación	18
2.5.2. Variables de segmentación	19
2.5.3. Factores que contribuyen al atractivo del segmento	20
2.5.4. Estrategias en relación a la segmentación	20
2.5.5. Otras estrategias	20
2.6. El posicionamiento	21
2.6.1. Factores de diferenciación de servicios en base al posicionamiento	21
2.6.2. Criterios de factores de diferenciación en posicionamiento	21
3. El consumidor	23
3.1. Algunas definiciones importantes	23
3.2. Niveles de explicación del comportamiento de compra	24
3.3. Jerarquías de necesidades de Maslow	24
3.4. Esquema del comportamiento de compra	25

4. El producto.....	26
4.1. Ciclo de vida del producto	26
5. Estrategias de marketing.....	27
5.1. Niveles estratégicos	27
5.2. Matriz del portafolio de productos del BCG (Boston Consulting Group)	27
5.3. Matriz de productos - mercados ANSOFF	28
5.4. Estrategias de Porter	29
5.5. Doce fuentes de ventaja competitiva	29
5.6. Estrategias de marketing según nuestra tipología de empresa/ organización o producto/servicio	30
5.6.1. Estrategia de crecimiento intensivo	30
5.6.2. Estrategia de crecimiento por integración	30
5.6.3. Crecimiento por diversificación	30
5.6.4. Estrategias en relación a la competencia	31
5.6.5. Estrategias de inspiración militar de marketing/ ventas	31
6. La marca.....	32
6.1. Funciones de la marca	32
6.1.1. Funciones de la marca para la empresa	32
6.1.2. Funciones de la marca para el comprador/usuario	32
6.2. <i>Brand Equity</i>	32
6.3. <i>Brand Identity</i>	33
6.4. Imagen - identidad - posicionamiento	33
6.5. El sistema de identidad de marca	33
6.6. Elementos que pueden generar simbología de marca	34
6.7. Elementos de una buena simbología de marca	34
7. La comunicación.....	35
7.1. Fases en el proceso de la comunicación	35
7.2. Objetivos típicos de la comunicación	35
7.3. Fases en la (pre) disposición de compra o consumo	36
7.4. Elementos del mix de comunicación	36
7.5. Principales decisiones en publicidad	36
7.6. Guías comunicacionales para empresas de servicios	37
7.7. Fortalezas y Debilidades de los diferentes soportes comunicacionales en medios masivos	37
7.8. Las relaciones públicas	38
7.8.1. Fases de las relaciones públicas	38
7.8.2. Principales herramientas de las relaciones públicas	39
8. Marketing en empresas de servicios profesionales.....	40
8.1. Las famosas 4 P's del marketing + las 3 nuevas P's	40
8.2. Diferencias entre productos y servicios	41

8.3.	Diez problemas distintivos en el marketing de servicios	42
8.4.	Las diez claves para un marketing de servicio eficaz	43
8.5.	¿Cómo se entiende la calidad en servicios?	44
8.6.	Dimensiones claves de la calidad	45
8.7.	Manejando la relación con el cliente	45
9.	Marketing digital	47
9.1.	Una época de cambios o un cambio de época	47
9.2.	Ventajas del entorno digital	48
9.3.	Características de la comunicación digital	49
9.4.	Principales herramientas	50
10.	Internet	56
10.1.	Etapas de evolución de Internet en las empresas	56
10.2.	Ventajas para las empresas y estrategias de Internet	56
10.3.	Ventajas para los clientes	57
10.4.	Las limitaciones de Internet	57
10.5.	Algunos consejos para la elaboración de un <i>site</i>	58
10.6.	Secciones habituales en <i>sites</i> de servicios profesionales	58
11.	Redes sociales	60
11.1.	Introducción a las redes sociales	60
11.2.	¿Qué son y cómo usamos las redes sociales?	61
11.2.1.	Principales redes sociales	62
11.2.2.	KPI (<i>key performance indicators</i>) básicos en redes sociales	64
11.2.3.	<i>Social media best practices</i>	64
12.	El plan de marketing, guías para la planificación estratégica y la elaboración del plan de marketing	67
12.1.	El modelo de planificación estratégica	67
12.2.	Diez pasos para la elaboración de un plan de negocio	67
12.3.	Modelo de un guión de un plan de negocio	67
12.4.	Diez razones por las que un plan fracasa a primera vista	68
12.5.	Planes buenos sobre el papel que fracasan en la práctica	68
12.6.	Posibles audiencias de nuestro plan	69
12.7.	Posibles grupos y perfiles que estudian el plan en una presentación	69
12.8.	Claves para pasar del plan a la realidad	69
13.	Resumen del plan de marketing	70
13.1.	Definir la actividad de la organización	70
13.2.	Situación del mercado	70
13.3.	Objetivos y estrategias	70
13.4.	Plan de actividades	71
Bibliografía	73

Introducción

Bienvenidos al apasionante mundo del marketing.

El marketing es una herramienta empresarial erróneamente asociada solo a la publicidad. De hecho, el marketing está intrínsecamente asociado a toda la cadena de valor de cualquier organización, sea esta una organización industrial o, como la mayoría de las organizaciones del siglo XXI, de servicios.

Cierto es que la publicidad es una de las acciones importantes del marketing, pero éste va mucho más allá y depende del compromiso real en la visión y orientación al cliente, al mercado o al producto, que cada compañía quiera darle a su empresa.

En las grandes organizaciones nacionales e internacionales, el marketing forma parte de la estrategia de las mismas.

El concepto "marketing" es relativamente reciente, pero ha tenido un gran desarrollo, así como una rápida implantación en el mundo empresarial y en la tipología de empresas a las que se ha asociado.

Las primeras propuestas de marketing siempre estuvieron muy asociadas a los sectores de producción fabril y, como consecuencia, al marketing de producto y por extensión al mercado.

En la actualidad, desde hace algunos años y con la implantación de las empresas de servicios, el marketing de servicios con orientación al cliente ha supuesto el gran salto cualitativo del marketing. Esto, unido en los últimos años a la aparición de las nuevas tecnologías, ha originado un *boom* espectacular del marketing.

No cabe ninguna duda de que los hospitales, las clínicas, los centros médicos, etc., son organizaciones con un componente de servicio absoluto, donde siempre existirá un centro productor de servicios, unos canales para hacerlos llegar los potenciales usuarios y unos consumidores usuarios que vivirán una experiencia previa, durante y posterior de los mismos.

La época de "pan para todos" ha concluido, y las organizaciones, y entre ellas las antes mencionadas, han de trabajar en pro de ofrecer buenos servicios adecuados a sus clientes. También se han de preocupar de hacerlos llegar de manera, sabiendo crear, construir y comunicar su marca, sus logros, y haciendo una

organización accesible a los servicios que ofrece; en definitiva, tener clientes satisfechos en todo el entorno de nuestra organización, que es muy amplio, mucho más de lo que nos pensamos.

El marketing es tener sentido común y sensibilidad para entender cada proceso de nuestra empresa desde diferentes puntos de vista, así como conocer las diferentes estrategias y herramientas que tenemos a nuestro alcance para hacer ese proceso mucho más eficaz y eficiente.

En este módulo de marketing, por su duración, dos créditos, y por el perfil de profesionales al que está dirigido, será una inmersión en marketing muy pragmática y orientada a resultados, huyendo de conceptos teóricos que no nos ayuden a los objetivos marcados.

Hemos desarrollado una introducción genérica conceptual con la que pretendemos transmitir e inculcar la importancia del marketing y su rentabilidad; para que los dirigentes actuales o futuros de las organizaciones tengáis esa sensibilidad *marketiniana*.

Trabajaremos, desde el punto de vista del marketing, aquellos factores que están alrededor de nuestras organizaciones y que interactúan con nosotros, nuestro producto o servicio, nuestro mercado de referencia, nuestro consumidor, nuestra marca como activo fundamental, etc.

Trabajaremos cómo plantear estrategias orientadas al marketing en función de diferentes entornos posibles; y conoceremos cómo Internet, las nuevas tecnologías y las redes sociales pueden ayudarnos en nuestro entorno *marketiniano*.

Hemos dedicado, de manera realista y práctica, un capítulo al marketing más concreto y particular, desde el punto de vista de empresas puramente de servicios.

Finalmente, resumiremos todo el módulo conceptualizando todo lo aprendido en un plan de marketing ejecutivo que nos permita estructurar nuestras necesidades, y en un plan de acción de manera eficiente, sin que ello suponga una gran inversión de tiempo, haciéndolo de manera ordenada y lógica.

Objetivos

Al final del módulo, deberíais alcanzar los siguientes objetivos:

1. Tener un conocimiento genérico del marketing.
2. Generar sensibilidad en torno al marketing como herramienta estratégica organizacional.
3. Tener unos conocimientos concretos de las principales acciones y estrategias *marketinianas* asociadas al mundo empresarial.
4. Desarrollar un conocimiento base más detallado del marketing asociado a las organizaciones orientadas a servicios.
5. Conocer todo el potencial de Internet asociado al marketing.
6. Desarrollar acciones estratégicas según la orientación empresarial.
7. Desarrollar un plan de marketing en una organización de servicios.

1. Introducción al marketing

En este apartado de "Introducción al marketing", se hace una inmersión en aquellos aspectos fundamentales del marketing desde el punto de vista genérico, pero intentando ser muy pragmático en las informaciones.

Este apartado irá evolucionando piramidalmente, intentando ir de lo genérico a lo concreto.

1.1. Definición de marketing

Marketing es el conjunto de técnicas orientadas a satisfacer los deseos y motivaciones de personas u organizaciones, con el objetivo de que una empresa u organismo pueda alcanzar sus objetivos.

1.2. Evolución histórica y reciente del marketing

1.2.1. Evolución histórica del marketing

- La crisis de 1929. Sobreproducción debido a baja demanda, hace buscar fórmulas para incrementar ventas. Nacen los primeros almacenes populares.
- La posguerra de la Segunda Guerra Mundial. Aumenta la demanda y también la competencia. Comienzan a desarrollarse políticas de marca en las empresas.
- Los años sesenta. Se consolida la economía de mercado y comienza a aparecer lo que hoy conocemos como "gran distribución": hipermercados, supermercados.
- La crisis del petróleo. Se consolida el marketing de masas, las compañías respaldan intensamente sus marcas para apoyarlas en la gran distribución.
- Finales de los setenta. La gran competencia propicia un viraje hacia un marketing más segmentado.
- 1985-1995. La recuperación económica conlleva un renovado foco en aspectos como la calidad y el servicio, desde una etapa anterior más centrada en el precio.
- Fin del siglo XX. Hace su aparición la nueva economía.

- Principios del siglo XXI. Se introduce con fuerza el concepto CRM, o marketing centrado en el cliente. La gestión de la relación con los clientes pasa a un primer plano, incluso por encima del "marketing de producto".

1.2.2. Evolución reciente del marketing

- En su campo de aplicación. Hoy en día, el marketing se ha incorporado en todos los ámbitos de la sociedad: la administración, las asociaciones, los partidos políticos, etc.
- En las técnicas. En constante evolución, los desarrollos tecnológicos, particularmente Internet, están permitiendo nuevas fórmulas de relación con el cliente y nuevos canales de distribución. La innovación también es permanente en la distribución física de los productos y en los medios de comunicación de masas.

1.3. Dimensiones del marketing

Tres son las áreas fundamentales desde las cuales podemos plantear nuestras estrategias de marketing:

- Analítica. Se trata de estudiar los componentes de un mercado y de su contexto para poder tomar decisiones adecuadas. Es el área de estudios de mercado, que realiza investigaciones cuantitativas y cualitativas con objeto de conocer a los clientes, a la competencia y aspectos de la propia empresa (sus productos, sus marcas, su comunicación, etc.).
- Estratégica. Definir los objetivos de la empresa en relación a determinados mercados-objetivos, posicionando los productos y servicios en dichos mercados. Es un área de toma de decisiones.
- Operacional. Se trata de concretar las estrategias en planes y acciones concretos que la organización lleva a cabo en los ámbitos referentes al producto, el precio, la distribución y la comunicación.

1.4. El marketing mix

El marketing mix (en inglés, *mix marketing*), también comúnmente conocido con las 4 P's del marketing, es el conjunto de decisiones básicas que toma el responsable de marketing en lo referente a las principales áreas de su actuación: la política de producto, de precio, de distribución y de comunicación.

Las decisiones de mix deben ser coherentes en diferentes ámbitos:

- Con la realidad del mercado.
- Entre ellas mismas.
- Con la realidad y la cultura de la empresa.
- En el tiempo.

2. El mercado

2.1. Maneras de entender y definir el concepto de "mercado"

Por mercado, entendemos nuestro ámbito de actuación, que pueden ser los siguientes:

- Intuitiva. Lugar de encuentro entre la oferta y la demanda de un bien: la bolsa de valores, una feria, etc.
- Economía. Encuentro entre la oferta (productores) y la demanda (consumidores) de un bien, de un servicio o de capitales de un sector determinado en un contexto dado.
- Marketing. El mercado, para un consumidor preciso y en unas circunstancias de compra determinadas, es el conjunto de marcas y productos conocidos por dicho consumidor.
 - Esta visión "marketing" implica que, para cada consumidor, existe un mercado global que comprende:
 - a) Marcas desconocidas para ese consumidor
 - b) Marcas conocidas pero rechazadas.
 - c) Marcas conocidas pero que dejan al consumidor indiferente.
 - d) Marcas conocidas y relevantes para el consumidor.

2.2. Visión desde la oferta y la demanda

2.2.1. Visión desde la oferta

- El número de productores condiciona de manera importante el comportamiento del mercado, las tipologías de mercado y las estrategias competitivas de los oferentes.

Mercado no concentrado	Competencia. Numerosas empresas proponen el mismo producto y servicio. - Mercado del pan
Mercado concentrado	Oligopolio. Algunas empresas ofrecen el mismo producto o servicio. - Mercado del automóvil, detergentes.
Mercado muy concentrado	Monopolio. Sólo una empresa propone un producto o servicio. - Mercado español de transporte ferroviario.

- Las empresas presentes en el mercado ofrecen productos y servicios que pueden clasificarse de la siguiente manera:

Servicios		Productos materiales			
	Productos de consumo			Productos industriales	
	Productos de gran consumo		Productos de consumo menos frecuente		
	Productos de alimentación	Productos de no-alimentación	Productos duraderos	Productos no duraderos	

Una vez visto el mercado desde el punto de vista de la oferta, pasamos a ver la visión desde el punto de vista de la demanda.

2.2.2. Visión de la demanda

- Distinguimos mercado actual y mercado potencial: para la empresa, la competencia y para el conjunto de empresas del mercado.
- También hablamos de mercados sectoriales o de producto
- Mercado actual y provisional.
- Mercados geográficos: regional, español, europeo.
- Respecto a la estructura de la demanda:

Mercado no concentrado	Competencia. Numerosos compradores - Mercado del automóvil, mercado turístico.
Mercado concentrado	Oligopsonio. Sólo algunos compradores - Mercado de aviación civil.
Mercado muy concentrado	Monopsonio. Sólo un comprador. - Mercado nacional de locomotoras de ferrocarril.

2.3. El medio ambiente primario y secundario

Cuando analizamos el mercado, hay que hacerlo desde el punto de vista de aquellos aspectos que nos tocan de manera más cercana y sobre los que tenemos posibilidades directas de actuación (medio ambiente primario), y aquellos que nos atañen pero de manera menos directa y sobre los que tenemos una capacidad de actuación mucho mas limitada (medio ambiente secundario).

2.3.1. El medio ambiente primario

- Los proveedores.
- La clientela.
- La competencia.
- El sistema financiero.
- El estado.
- Los organismos de defensa de los consumidores.
- Las cámaras de comercio y organismos sectoriales.
- Los sindicatos.
- Los medios de comunicación.

2.3.2. El medio ambiente secundario

- La economía.
- La tecnología.
- La naturaleza.
- La cultura.
- La demografía.
- La legislación.

2.4. Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

Conocido comúnmente como análisis DAFO (Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades) o en inglés, SWOT. Es un análisis muy útil y habitual para situar a nuestra empresa, producto o servicio en nuestro entorno de mercado. Es una herramienta útil tanto para hacer un primer análisis de una organización, como para bajar al detalle y hacerlo de un producto concreto o servicio que queramos desarrollar o replantear.

El DAFO se divide en aquellos aspectos internos o relevantes de nuestra propia organización o producto, como son las Fortalezas y Debilidades, y aquellos que son externos pero que nos afectan directamente, aunque tengamos poca capacidad de influir sobre ellos (aun así, hemos de tenerlos muy en cuenta), como son las Oportunidades y las Amenazas.

Habitualmente, el DAFO se presenta en formato de matriz para obtener una visión más clara y visual y se ha de ser muy concreto, intentando no dilatar el número de puntos de cada uno de los cuadros de la matriz.

Factores internos	Factores externos
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

- Fortalezas y debilidades. Factores internos sobre los que tenemos algún control e influencia.
- Oportunidades y amenazas. Asuntos externos que no podemos controlar.

2.4.1. Factores de fortaleza de la empresa

Estos son algunos motivos de fortaleza que podemos encontrar en nuestras organizaciones, aunque pueden ser tan variados como empresas u organizaciones existen. Debemos buscar cuatro o cinco puntos en los que realmente tengamos un valor competitivo diferencial.

- Participación relativa de mercado.
- Competitividad en precio.
- Calidad.
- Conocimiento del consumidor/mercado.
- Efectividad del marketing.
- Presencia geográfica.
- Rentabilidad.

2.4.2. Áreas para buscar fortalezas y debilidades

Área del negocio	Fortalezas	Debilidades
Procesos	Alta productividad	Lentitud en llegar al mercado
Dirección	Buena en adquisiciones	Staff pobre
Marketing y ventas	Buena en venta directa	Pobre investigación de mercado
Otros "skills"	Excelente I+D	Deficiente mantenimiento
Experiencias	Éxito internacional	Fracaso en lanzamiento de producto
Propiedad intelectual	Marca	Patente cercana a expiración
Instalaciones	Excelente ubicación	Alto alquiler
Maquinaria	Equipo especializado	Planta obsoleta
Tecnología de información	Buena información para toma de decisiones	Escasa automatización
Finanzas	Buen cash flow	Endeudamiento

2.4.3. Áreas de origen de amenazas y oportunidades

Área	Oportunidad	Amenaza
Mercado	Rápido crecimiento	Alcanzando madurez
Industria	Competencia está fragmentada	Competidores fuertes en I+D
Asociación sectorial	Cumplimiento de estándares	Nuevos estándares disparan costes
Mercado de trabajo	Mano de obra cualificada disponible	Huelgas
Mercado financiero	Bajo coste de capital	Alto endeudamiento de hogares frena el consumo
Tipo de cambio	Materia prima barata	Productos competidores baratos
Lobby de medio ambiente	Oportunidad venta productos ecológicos	Coste de leyes antipolución
Tendencias económicas	Expansión económica empuja la demanda	Creciente desempleo retrae la demanda
Política gubernamental	Vacaciones fiscales	Incentivo a compañía rival
Desastres naturales	Venta de equipos especializados	Perdida de producción o datos

2.5. La segmentación

Ha sido uno de los grandes avances en términos de marketing en los últimos tiempos. Se trata de poder segmentar, clasificar, agrupar a los clientes o posibles clientes o usuarios en grupos con pautas comunes, para posteriormente desarrollar acciones *ad hoc* hacia ellos.

El CRM (Customer Relation Management) es la herramienta por excelencia que llega a poder conocer los datos personales, gustos o pautas de consumo hasta niveles de individuo, lo que, unido a nuevas herramientas de comunicación *one to one*, hacen de esta una herramienta no sólo eficaz sino eficiente.

"No sé cuál es la clave del éxito, pero sí sé que la clave del fracaso es tratar de complacer a todos" (Bill Cosby, actor).

- Un segmento es un conjunto de individuos caracterizados por un comportamiento homogéneo (comportamiento de compra, elección de un tipo de comercio, etc.).
- La segmentación es la división de un mercado en subgrupos homogéneos.

2.5.1. Bases de segmentación

La unidad de medida de la segmentación es el segmento o grupo que comparten unas características comunes, las cuales nos permiten tratar ese segmento de manera individualizada. Existen estrategias de segmentación que llegan a segmentos unitarios, con una información tan detallada, en cuanto al indi-

viduo, que ello, unido a las nuevas tecnologías, nos permite "atacar" a cada cliente de manera individual y personalizada, considerando sus gustos, pautas de consumos, etc., dentro de un grupo de miles de clientes.

- El segmento debe ser:
 - Medible.
 - Alcanzable.
 - Significativo, sustancial.
 - Mutuamente excluyentes entre sí.
 - Exhaustivo.
 - Respuestas diferenciadas.

2.5.2. Variables de segmentación

Las variables de segmentación pueden y deben ser personales de cada organización en función de la idiosincrasia de la empresa, organización, producto, servicio, mercado, etc. No obstante, aquí se presentan algunas de las más utilizadas sobre todo a un primer nivel.

- Geográficas:
 - Región mundial o país.
 - Región de un país.
 - Ciudad o tamaño de ciudad.
 - Código postal.
 - Densidad de hábitat: Urbano, suburbano, etc.
 - Clima.
- Demográficas:
 - Edad.
 - Género.
 - Tamaño de familia.
 - Ciclo de vida de familia.
 - Ingresos.
 - Ocupación.
 - Educación.
 - Religión.
 - Raza.
 - Nacionalidad.
- Psicográficas:
 - Clase social.
 - Estilo de vida.
 - Personalidad.
- Comportamentales:
 - Ocasiones (normales-especiales, día-noche, etc.).

- Beneficios (calidad, servicio, economía, comodidad, velocidad, etc.).
- Estatus del usuario (no usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario regular, etc.).
- Intensidad de uso (usuario medio, *heavy user*, *light user*, etc.).
- Fidelidad (poco fiel, muy fiel, etc.).
- Predisposición de compra (no conoce, conoce, informado, interesado, deseoso de comprar, etc.).
- Actitud hacia el producto (entusiasta, positivo, indiferente, negativo, hostil, etc.).

2.5.3. Factores que contribuyen al atractivo del segmento

Según la tipología de la segmentación, pueden ser segmentos de mayor o menor atractivo, aunque igualmente estas son pautas muy personales de cada organización. He aquí algunas de las más habituales:

- Tamaño del mercado.
- Crecimiento del mercado.
- Capacidad de pago.
- Baja intensidad competitiva.
- Baja fluctuación.
- Economías de escala.
- Curva de experiencia.

2.5.4. Estrategias en relación a la segmentación

A partir de la segmentación, podemos establecer diferentes estrategias. He aquí cuatro de las más habituales:

Indiferenciación	Es la anti-segmentación. Una estrategia global para todo el mercado ▪ Mc Donald´s
Concentración	La empresa se concentra en un solo segmento de mercado ▪ Rolex
Adaptación	Un mismo producto adaptado a diferentes segmentos ▪ Gama de ordenadores Apple (ibook, powerbook)
Diferenciación	Un producto diferente para cada segmento

2.5.5. Otras estrategias

- Mass marketing. Un mismo enfoque para atraer a todos los potenciales clientes.

- Programas diferenciados de marketing. Varios modelos diferentes en intensidad, contenido y otras características para que cada cliente elija el que desee.
- Marketing focalizado en un determinado público objetivo. Se sirve un mercado o segmento en particular, con un mix más específico y ajustado a las necesidades del mismo.
- Marketing de nicho. Un segmento aún más pequeño y que requiere unos servicios muy específicos, especializados y diferenciales.
- Micro marketing. Servicio a medida para cada cliente. También denominado *marketing one-to-one*.

2.6. El posicionamiento

En un mercado actual con tantas empresas, productos, servicios, en definitiva, "marcas", es fundamental saber cómo "posicionarnos" ante el mercado. En definitiva, saber cómo somos percibidos en la mente de los individuos, e idealmente, que los que somos, lo que decimos que somos y cómo nos entiende el mercado sea una misma cosa.

- El posicionamiento es el conjunto de características distintivas de un producto, en un determinado mercado, en relación con los de la competencia.
- Fases:
 - Situar a la competencia.
 - Elegir una categoría de productos.
 - Atribuir al producto características distintivas.

2.6.1. Factores de diferenciación de servicios en base al posicionamiento

- Ubicación.
- Calidad.
- Características especiales.
- Procesos.
- Tecnologías usadas o disponibles.
- Precio.
- Características de los empleados.

2.6.2. Criterios de factores de diferenciación en posicionamiento

- Importancia. Que sea de gran valor para el cliente.
- Distinción. Competidores no ofrecen o no de manera tan distintiva.

- Superioridad respecto a la competencia en algún beneficio concreto.
- Comunicabilidad y visibilidad para los compradores.
- Exclusividad, dificultad de copiar.
- Asequible para los clientes.
- Rentabilidad para la empresa.

3. El consumidor

El consumidor es el gran foco sobre el que acaban apuntando muchas de las estrategias y acciones de marketing. En el pasado, el producto era el rey; hoy el rey es el consumidor.

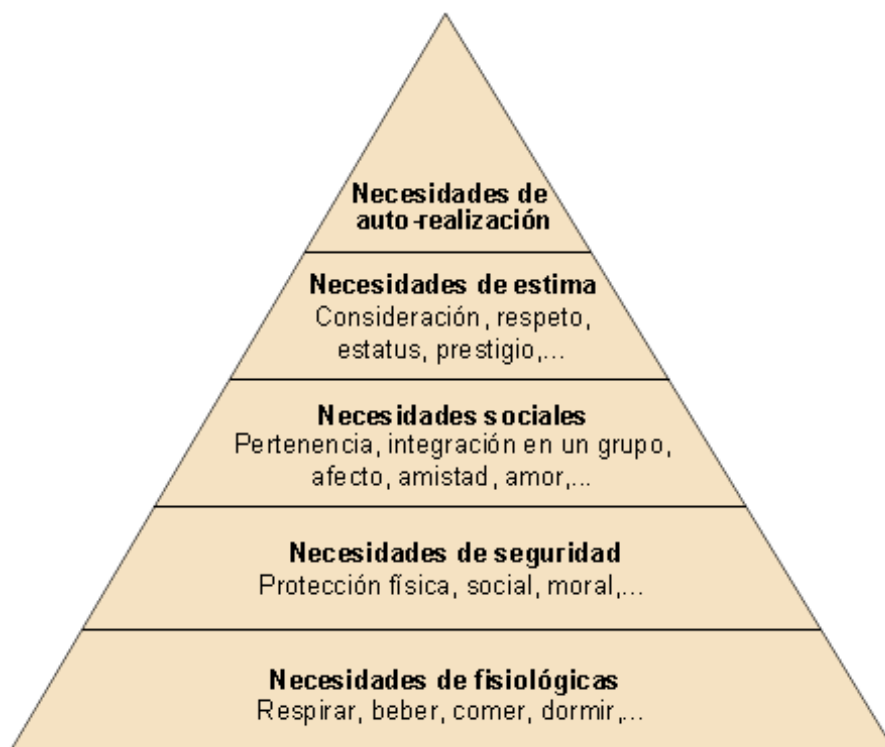
3.1. Algunas definiciones importantes

- Consumidor. Persona que compra y consume uno o más productos o servicios a un productor o distribuidor. Hay que tener en cuenta que, además de los consumidores directos, tal como los hemos definido en este punto, hay otros grupos de interés "pseudos-consumidores", como los prescriptores, los solicitadores de producto que no son los que lo compran (niños en muchas ocasiones), etc.
- Necesidad. Estado de tensión resultante de una pulsión, creando una sensación de privación, y la toma de conciencia de un *gap* a rellenar (por ejemplo, entre lo que uno es y lo que le gustaría ser, cómo viste y cómo le gustaría vestir, etc.).
- Motivación. Energía que empuja a un individuo a satisfacer una necesidad.
- Comportamiento. Acción o reacción de un individuo resultante de su actitud en relación a alguien o algo.

3.2. Niveles de explicación del comportamiento de compra

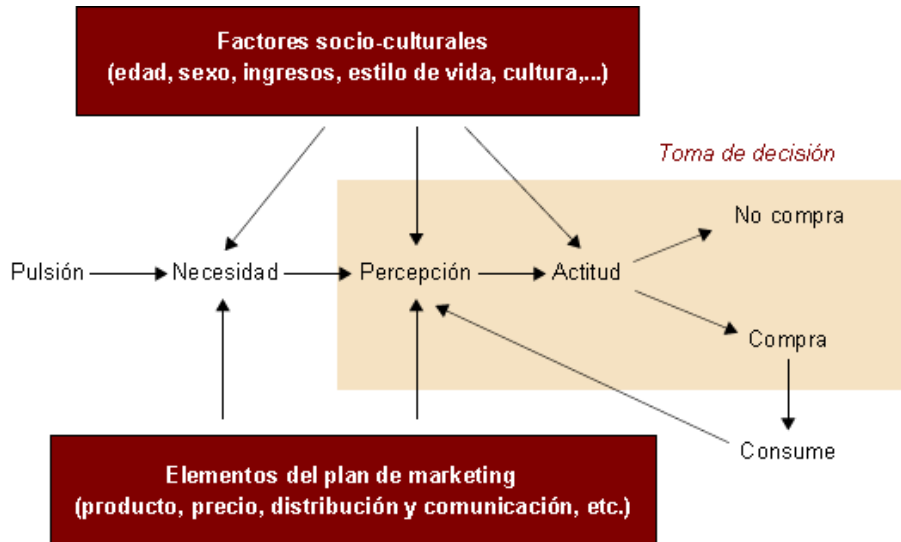


3.3. Jerarquías de necesidades de Maslow



Maslow explica mediante su "Pirámide de Maslow" las prioridades de consumo de las personas, empezando por la base de la pirámide, que son las necesidades básicas, las primeras que una persona cubre, y acabando por las de la cúpula de la pirámide de autorrealización.

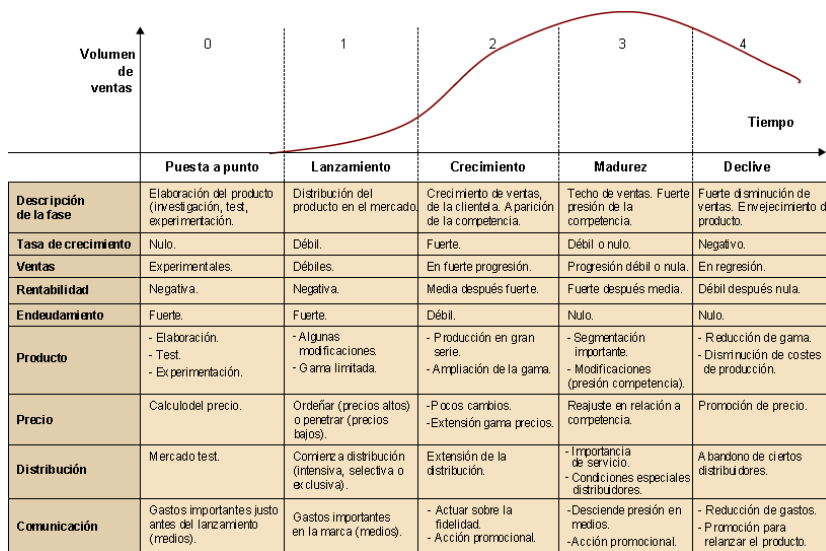
3.4. Esquema del comportamiento de compra



4. El producto

4.1. Ciclo de vida del producto

A continuación, se presenta el gráfico "Ciclo de vida de un producto/servicio", que explica las diferentes posibles fases en que un producto/servicio, entendiéndose por producto un producto, servicio, marca, se puede encontrar, así como las diferentes variables que normalmente afectan a cada una de las fases.



5. Estrategias de marketing

Todos los elementos que hasta ahora hemos visto –mercado, producto, consumidor, segmentación, posicionamiento, DAFO, etc.– son fruto de análisis para, posteriormente, establecer nuestra estrategia de marketing y futuro plan de marketing.

5.1. Niveles estratégicos

Una estrategia es un conjunto de decisiones tomadas con antelación por una organización, para un periodo dado, dirigidas al cumplimiento de sus objetivos.

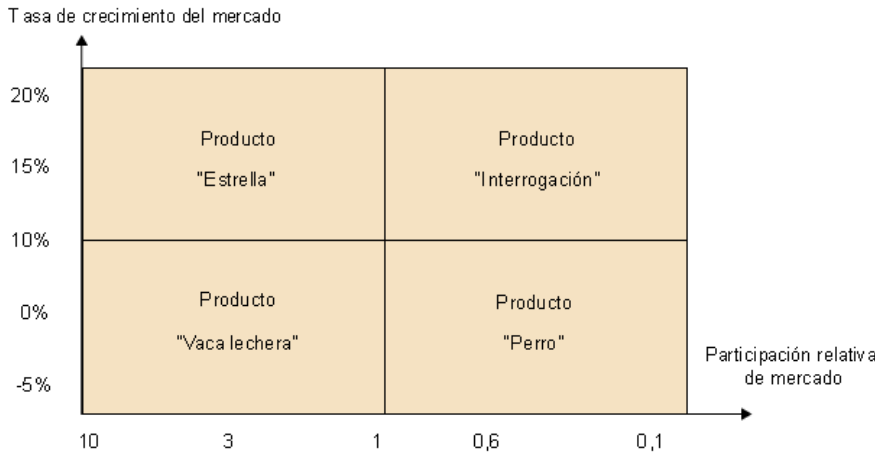
Diferenciamos dos niveles en la estrategia:

Plan estratégico	Plan estratégico de actividades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis externo del mercado y la competencia 2. Análisis interno de los productos-mercado de la empresa 3. Análisis de las alternativas estratégicas 4. Definición de objetivos de la estrategia de marketing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de un mercado objetivo 2. Definición de la estrategia de segmentación 3. Definición de un posicionamiento de mercado 4. Elaboración del plan de acción

A continuación, se presentan las herramientas fundamentales, al respecto de la estrategia, en términos de marketing desarrolladas por algunos de los principales líderes mundiales en términos de marketing.

5.2. Matriz del portafolio de productos del BCG (Boston Consulting Group)

El Boston Consulting Group desarrolló la "matriz de porfolio de producto" para que, de manera simple y gráfica, seamos capaces de identificar las características fundamentales de cada uno de los productos o servicios que tenemos en nuestra cartera de productos/servicios (portafolio), y poder definir a partir de ella una estrategia adecuada.



5.3. Matriz de productos - mercados ANSOFF

Creada para saber qué estrategia es la idónea sobre el papel, ante situaciones de mercados conocidos en los que ya opero y posibles nuevos mercados, así como con mis productos o servicios actuales o los potenciales que quiero o deba crear.

Nuevos mercados	E xtensión de mercado	Diversificación
Mercados actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Productos actuales	Nuevos productos

E xtensión de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la implantación geográfica • Atacar nuevos segmentos del mismo mercado
D iversificación	<ul style="list-style-type: none"> • Productos nuevos sobre un nuevo mercado
Penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la participación de mercado • Persuadir a los no-consumidores relativos
Desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Productos nuevos • Modificación de productos existentes • Productos similares de calidad diferente

5.4. Estrategias de Porter

Porter relaciona la estrategia a tomar a partir de focalizar los objetivos deseados y conocer cuál es nuestra principal ventaja competitiva.

O bjetivo	Totalidad del mercado	Diferenciación	Dominio por costes
	Un solo segmento del mercado	Especialización	Especialización
		Cualidades del producto	Coste de producción
		Ventaja competitiva	

5.5. Doce fuentes de ventaja competitiva

Estas son las doce fuentes de ventaja competitivas más habituales que podemos encontrar en la mayoría de las organizaciones.

- 1) Fuerte capacidad de I+D.
- 2) Acceso a propiedad intelectual (marcas, patentes, copyright, etc.).
- 3) Derechos de reventa o distribución exclusivos.
- 4) Propiedad de equipos (maquinaria especializada, equipos de exploración, flotas, exceso de capacidad, etc.).
- 5) Producto y servicio al cliente superiores.
- 6) Bajos costos/alto volumen de producción.
- 7) Economías de escala.
- 8) Mejores bases de datos, información para la toma de decisiones o capacidad de proceso de datos.
- 9) Especialización de marketing para determinados tipos de clientes, segmentos de mercado o canales de comercialización.
- 10) Acceso a recursos financieros.
- 11) Otros elementos de excelencia en dirección, operaciones, etc.

12) Barreras de entrada.

5.6. Estrategias de marketing según nuestra tipología de empresa/organización o producto/servicio

A continuación, se presentan las diferentes líneas estratégicas según nuestra tipología de empresa/organización o producto/servicio.

5.6.1. Estrategia de crecimiento intensivo

Penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la frecuencia de compra y las cantidades adquiridas • Robar clientes a la competencia • Aumentar el número de consumidores potenciales
Extensión de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Geográficamente • Comercialmente, nuevos circuitos de distribución
Desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar productos • Extender las líneas y gamas de productos

5.6.2. Estrategia de crecimiento por integración

Integración hacia atrás	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar el control de uno o más proveedores
Diversificación	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar el control de una o más redes de distribución
Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar el control de uno o más competidores

5.6.3. Crecimiento por diversificación

Diversificación concéntricas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una o varias actividades complementarias a un producto / mercado existente
Diversificación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una o más actividades nuevas en torno a la clientela existente
Diversificación en conglomerado	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades nuevas para clientelas nuevas

5.6.4. Estrategias en relación a la competencia

Líder	<ul style="list-style-type: none"> • Domina el mercado y así es reconocido por los competidores • Estrategia de crecimiento de la demanda global • Estrategia de protección de su participación de mercado • Estrategia de extensión de mercado
Retador	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza estrategias ofensivas con objeto de desbancar al líder (bajada de precios, innovación, reducción de costos, incremento de la inversión publicitaria,...)
Seguidor	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene medios para atacar al líder. Su estrategia es a menudo seguir las estrategias de los mejores
Especialista	<ul style="list-style-type: none"> • Su especialización en un nicho de mercado le protege de los ataques del líder

5.6.5. Estrategias de inspiración militar de marketing/ventas

- Ataque frontal. Vender en los mismos segmentos que los competidores.
- Ataque por los flancos. Atacar los productos más débiles de los competidores con los propios más fuertes.
- Acorralar. Rodear y ahogar a los competidores con una gama completa de productos y opciones.
- Ataque de guerrilla. Ataques sorpresa en mercados favorables.
- Explotar fortalezas. Centrarse en un pequeño número de productos.
- Quedarse a cubierto. Centrarse en mercados especializados de poco interés para la competencia.
- Foco territorial. Dominar una determinada área.
- Diplomacia. Crear una *joint-venture* o algún otro tipo de relación o alianza.

6. La marca

La marca es uno de los principales activos que, en la actualidad, poseen las empresas u organizaciones; en algunos casos, sin duda alguna, es el principal activo. La marca se debe cuidar y velar por potenciar, defender y actualizar con los tiempos. Cada vez más usuarios consumen en función de la marca, tanto por la garantía que ésta ofrece sobre la calidad de sus productos o servicios como por los valores sociales o de aspiraciones asociados a la misma.

La marca en función de si es vista desde la empresa o desde el consumidor de la misma ha de cubrir, en teoría, una serie de funciones básicas.

6.1. Funciones de la marca

6.1.1. Funciones de la marca para la empresa

- Signo de propiedad.
- Distinguir diferentes productos y servicios.
- Segmentar los mercados.
- Comunicar.
- Posicionar un producto.
- Protegerse de imitadores.

6.1.2. Funciones de la marca para el comprador/usuario

- Identificar y reparar en los productos.
- Dar nombre a un producto: una Coca-Cola, un Martini, un Renault, etc.
- Baremo de calidad. El Corte Inglés frente a Lidl.
- Calificar a una persona. Viste/usa Rolex, Camper, Armani.
- Definir un estilo de vida. Quicksilver, Nike, Mac, etc.

6.2. *Brand Equity*

- Es el conjunto de activos (o cargas) ligadas a una marca que se añaden (o resta) al valor proporcionado por un producto o servicio de una empresa.
- Los cuatro activos más importantes son:
 - Conocimiento de marca.
 - Fidelidad de marca.
 - Calidad percibida.
 - Asociaciones de la marca.

6.3. Brand Identity

- La "identidad de marca" es un conjunto único de asociaciones que el estrategia de marca aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan lo que la marca aspira a ser, e implica una promesa a los consumidores por parte de la organización.
- La identidad de marca debe ayudar a establecer relaciones entre la marca y los consumidores, mediante la generación de una proposición de valor que incluye beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión.
- La identidad se estructura en dos partes: identidad principal y extendida.
 - La primera supone la esencia de lo que es la marca y permanece constante en el tiempo.
 - La identidad extendida incorpora otros elementos relevantes que completan y dan forma a la identidad.

6.4. Imagen - identidad - posicionamiento

Imagen de marca	Identidad de marca	Posicionamiento de marca
Cómo es percibida la marca	Cómo quieren los estrategas que se perciba la marca	La parte de la identidad de marca y proposición de valor que se comunica activamente al público objetivo

6.5. El sistema de identidad de marca

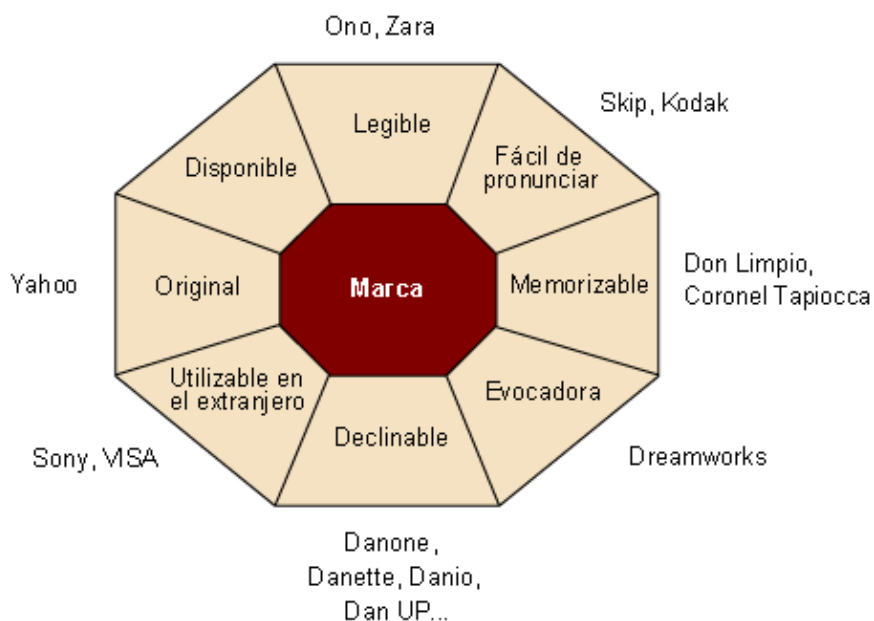


6.6. Elementos que pueden generar simbología de marca

- Signos verbales
 - Nombre o apellido. Lacoste, Armani, Pascual, Michelin, Zara, etc.
 - Seudónimo. Bic (Baron de Bich), etc.
 - Nombre geográfico. Montblanc, Ibiza, Toledo (Seat), California, etc.
 - Denominación arbitraria o fantástica. Kodak, ONO, Vodafone, Yahoo, Coca-Cola, Amena, etc.
 - Nombre o adjetivo evocador. Trésor, Caricias, La vaca que ríe, etc.
 - Eslogan. "Just do it" (Nike), etc.
 - Cifra. 1880 (Turrón), etc.
 - Siglas. RENFE, CBS, etc.
 - Letras y cifras. Chanel n.º 5, Antena 3, etc.
 - Letras y símbolos. Canal +, Ck1, etc.

- Signos figurativos:
 - Un signo visual. El *swoosh* de Nike, la manzana de Apple, las tres bandas de Adidas, la "bandera" de VISA, Mickey Mouse, Michelin, etc.
 - Un signo sonoro: "Intel Inside", "Siempre Coca-Cola", etc.
 - Una forma del producto y su embalaje: botella de Coca-Cola, de Perrier, etc.
 - ¿Una persona?: David Beckham, Michael Jordan, Prince, etc.

6.7. Elementos de una buena simbología de marca



7. La comunicación

La comunicación es el canal principal por el cual la empresa u organización habla a sus clientes o potenciales clientes o usuarios.

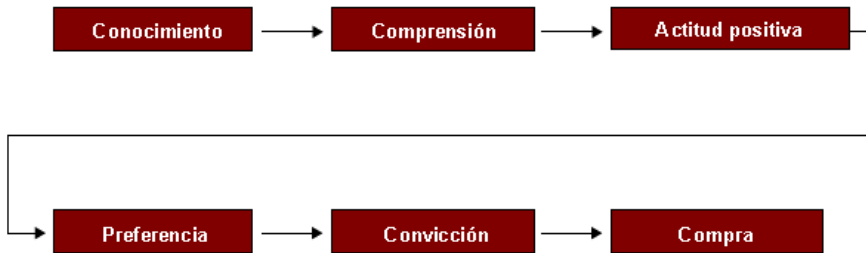
7.1. Fases en el proceso de la comunicación



7.2. Objetivos típicos de la comunicación

- Mantener o mejorar la imagen de la firma.
- Ganar apoyo y fidelidad de los clientes.
- Atraer a nuevos clientes.
- Proporcionar información sobre la oferta de la compañía.
 - Un nuevo producto.
 - Una promoción, etc.
- Atraer a posibles futuros empleados.
- Corregir informaciones o percepciones inadecuadas, incorrectas o incompletas sobre la firma y/o sus productos y servicios.
- Cumplir con las expectativas de información del público y/o los empleados.
- Modificar hábitos o costumbres en el consumo de un producto.

7.3. Fases en la (pre) disposición de compra o consumo



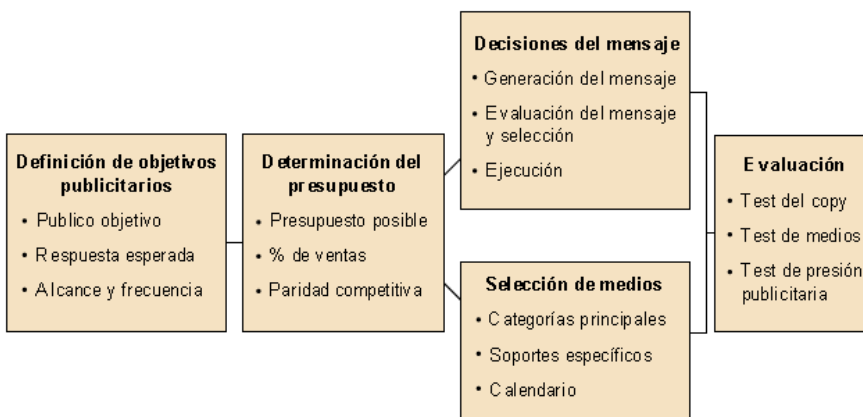
7.4. Elementos del mix de comunicación

- Venta personal, tradicionalmente la más habitual en servicios profesionales.
- Publicidad.
- Relaciones públicas, también habitual entre las firmas de servicios especializados.
- Promoción de ventas.
- Marketing directo.

7.5. Principales decisiones en publicidad

Cuando afrontamos cualquier acción de comunicación de las descritas en el punto anterior, siempre hemos de tener muy claro nuestro mapa de tomas de decisión, para posteriormente construir la acción por medio de lo que comúnmente se denomina un *brief*.

Un *brief* es un documento interno esquemático, detallado y concreto, en el que se trabaja la acción de comunicación a realizar y en el que quedan contenidos los puntos que se presentan en el gráfico siguiente, así como datos menos técnicos, pero igualmente importantes, como el presupuesto, los tiempos de ejecución, etc.



7.6. Guías comunicacionales para empresas de servicios

He aquí algunas pautas de objetivos comunicacionales para empresas que venden servicios.

- Prometer lo que es posible. Las empresas de servicios se evalúan por su credibilidad. Si realizas promesas exageradas ocurrirán dos cosas:
 - El cliente perderá confianza.
 - Los empleados tendrán que lidiar con empleados descontentos.
- Hacer lo intangible tangible. Buscar vías para que el cliente encuentre claves que indiquen la calidad del servicio. Un arquitecto puede utilizar modelos informáticos para mostrar cómo será un edificio cuando esté construido.
- Reducir los temores del cliente en torno a la variabilidad del servicio, proporcionando los logros de la empresa, el número de veces que se ha proporcionado un determinado servicio con éxito.
- Comprender que el cliente está "en la fábrica". Cada exposición del cliente a la empresa genera una impresión. Es importante conocer la empresa desde la perspectiva del cliente para poder comunicar, efectivamente, a lo largo de las distintas etapas de la relación.

7.7. Fortalezas y Debilidades de los diferentes soportes comunicacionales en medios masivos

	Pros	Contras
Televisión	<ul style="list-style-type: none"> • Alto impacto • Selectividad de audiencia • Disponibilidad • Rápido conocimiento • Patrocinios disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto coste de producción • Compromisos de medios por anticipado • Desigualdades en los mercados-audiencia
Radio	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo coste por contacto • Selectividad de audiencia • Disponibilidad • Puede variar la duración • Disponibilidad de líderes de opinión • Adaptación al tamaño del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Medio no-intrusivo • Audiencia por cuña baja • No impacto visual • Para buen alcance, alto coste • Posible saturación
Revistas	<ul style="list-style-type: none"> • Selectividad de audiencia • Asociación editorial • Larga vida • Audiencia alta por inserción • Color • Merchandising posible 	<ul style="list-style-type: none"> • "Lead time" largo • La audiencia se acumula lentamente • Desigualdades en los mercados-audiencia • Primas para ediciones regionales
Periodicos	<ul style="list-style-type: none"> • Gran audiencia • Alcance inmediato • Corto "lead time" • Flexibilidad regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de segmentar • Coste alto para uso nacional
Exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Alto alcance • Alta frecuencia de exposición • Localizable • Flexibilidad en la planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca profundidad de mensaje • Las mejores posiciones ya tomadas • No selectividad de audiencia • Pobre cobertura en algunas áreas • Compra mínima

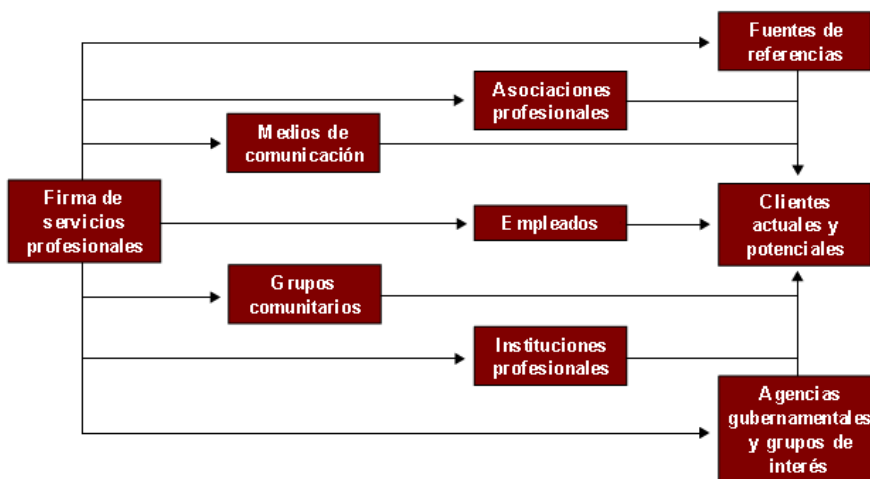
7.8. Las relaciones públicas

Las podremos también encontrar denominadas como RR.PP. o PR en inglés (*public relations*), y son una gran herramienta para formar corriente de opinión ya que, normalmente, son menos agresivas que la publicidad y, en definitiva, es un tercero hablando de tu empresa o producto.

Por ejemplo, ¿qué es más efectivo, un anuncio de una clínica privada en televisión o una noticia en el telediario de esa misma televisión, en el que la noticia es que un miembro de la Casa Real escoge esa clínica para hacerse sus chequeos anuales?

Veamos algunos conceptos:

- Un público es todo grupo que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una organización para la consecución de sus objetivos.
- Las relaciones públicas es la función directiva que evalúa las actitudes del público, identifica políticas y procedimientos de un individuo u organización con respecto a un público, y ejecuta un programa de acción para ganar comprensión y aceptación pública.
 - PR es sobre todo una herramienta de comunicación, no de venta, servicio o precio.
 - Trata de influenciar actitudes, no tanto comportamientos.
 - PR no define los objetivos de la organización.

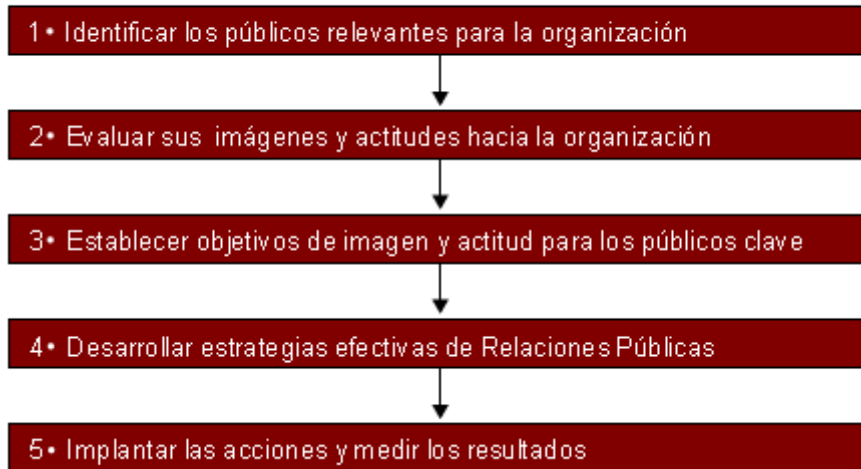


Cuadro explicativo de cómo funciona el entorno profesional de las relaciones públicas

7.8.1. Fases de las relaciones públicas

Estas son las diferentes fases que se producen en una acción de relaciones públicas:

Cuadro explicativo de cómo funciona el entorno profesional de las Relaciones Públicas



7.8.2. Principales herramientas de las relaciones públicas

Estas son algunas de las principales herramientas de las relaciones públicas, aunque el mix de algunas de ellas, según los objetivos marcados, es la mejor estrategia a seguir en este campo. Por otro lado, hay que tener en cuenta que las RR.PP. son una herramienta de acción a medio plazo, es decir, un anuncio en televisión te da un resultado inmediato, aunque poco duradero en el tiempo; las relaciones públicas tardan más en hacer efecto, pero éste perdura en el tiempo, así que son ideales para posicionar empresas o productos y formar corrientes de opinión.

- Material escrito.
- Material audiovisual y software.
- Identidad corporativa.
- Noticias.
- Eventos.
- Discursos y conferencias.
- Servicios de información y atención telefónica.

8. Marketing en empresas de servicios profesionales

A continuación, entramos más en detalle del marketing en empresas u organizaciones de servicios profesionales.

- A diferencia del marketing de bienes "físicos" y servicios convencionales, el marketing de servicios profesionales (consultoría, servicios médicos, abogacía, servicios de I+D especializados, etc.) plantea problemas y aspectos distintivos.
- Estas diferencias afectan a la manera de analizar los mercados, planificar las estrategias, definir la estructura y funciones de los profesionales, así como al modo de implantar los programas.

Veamos algunos puntos importantes que afectan, concretamente, a las empresas de servicios en torno al marketing.

8.1. Las famosas 4 P's del marketing + las 3 nuevas P's

El marketing clásico (marketing industrial y posteriormente marketing de producto) se ha basado siempre en las 4 P's: Producto (*product*), Precio (*price*), Promoción (*promotion*) y Distribución (*place o placement*).

Ahora, en la nueva era del marketing, donde éste ha evolucionado más hacia un marketing de servicios, añadimos 3 nuevas P's.

<p>"Product"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Características • Opciones • Diseño • Envase • Tamaños • Servicios • Garantía • Devoluciones • Marca 	<p>"Price"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarifa • Descuentos • "Rappel" • Periodo de pago • Crédito 	<p>"Place"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales • Cobertura • Ubicación • Inventario • Transporte 	<p>"Promotion"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Ventas • Promoción de venta • Relaciones Públicas
	<p>"Physical Evidence"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposición de objetos • Materiales • Formas y líneas • Iluminación • Color • Temperatura • Sonido 	<p>"Processes"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos • Ciclo de entrega • Formación e incentivo 	<p>"People"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedor del servicio • Cliente • Otros empleados y clientes

- *Product*. Es la definición del servicio como punto de partida
- *Price*. La variable mas sensible en relación al cliente, tanto en términos de consumo como en términos de posicionamiento del producto o servicio.
- *Place*. Lo que comúnmente conocemos como la distribución o canal, cómo ese producto o servicio se hace llegar desde el productor al usuario consumidor.
- *Promotion*. Es toda la acción de comunicación en torno al producto, cliente o canal.
- *Physical evidence*. Los servicios son de manera inherente intangibles, o sea, no pueden verse, tocarse, olerse. Los clientes tienden a buscar claves de la calidad de una firma en las características de su potencial proveedor.
- *Processes*. La manera en que la empresa hace negocios. Pueden ser complicados o simples, muy divergentes o muy convergentes, según los casos.
- *People*. Lo entenderemos mejor si denominamos a este punto "cliente", y es especialmente importante en el marketing de servicios. Los potenciales clientes buscan claves en los profesionales de la firma proveedora, o en otros clientes ya existentes de la firma.

8.2. Diferencias entre productos y servicios

Por regla general, en las empresas de servicios, su "producto" es un servicio, por lo que aunque a priori parece muy evidente, hay algunas diferencias importantes entre un concepto producto y un concepto servicio, y que afectarán en nuestra propuesta estratégica en términos de marketing.

- *Intangibilidad*. Los servicios son de manera inherente intangibles, no pueden verse, tocarse, olerse. Los clientes tienden a buscar claves de la calidad de una firma en las características físicas del edificio y mobiliario de su potencial proveedor.
- *Inseparabilidad*. Como el servicio no puede dissociarse de quien lo proporciona, el profesionalismo, la apariencia y el comportamiento de éste se percibe como un indicador de calidad.
- *Variabilidad*. Como es proporcionado por personas, la calidad del servicio puede variar y se pueden cometer errores. Incluso el mejor profesional puede tener un mal día, por lo que es importante anticipar los errores que más probablemente se pueden cometer y tomar medidas correctoras.

- Son perecederos. Los servicios no pueden almacenarse para vender más tarde. El éxito en la prestación anterior de un servicio no garantiza que éste sea prestado correctamente en la siguiente ocasión.
- El criterio de satisfacción varía. El cliente no sabe cómo va a ser el servicio que va a recibir. Incluso en muchas ocasiones no sabe si el servicio que ha recibido ha sido bueno.
- El cliente participa en el proceso. Los clientes están "en la fábrica" observando todo el proceso, y cada observación crea una impresión sobre el servicio.

8.3. Diez problemas distintivos en el marketing de servicios

El marketing de servicio tiene sus particularidades, así como su problemática particular. He aquí algunos de los problemas distintivos más habituales ante los que nos podemos encontrar.

1) Responsabilidad ante terceros. En servicios, no siempre es posible "satisfacer a tu cliente", ya que el servicio implica la protección de una tercera parte. Por ejemplo, un auditor no puede obviar las irregularidades financieras del cliente que le contrata.

2) Incertidumbre del cliente. Los compradores tienen dificultades para evaluar el servicio debido a su intangibilidad, antes de contratarlo y cuando está ya finalizado. Es necesario disminuir la ansiedad del cliente mediante educación del mismo, *follow-up* tras la decisión de compra y proporcionando garantías.

3) La experiencia es esencial. Además de otros criterios, la experiencia previa del proveedor en situaciones similares es casi siempre un criterio de selección. Las empresas prefieren consultores con experiencia previa en su industria, al igual que un paciente se operará con un médico que ya haya realizado antes la misma intervención. La novedad no es un plus, como puede serlo en una bebida o un coche

4) Poca diferenciabilidad. En servicios, no siempre es posible hacer percibir una diferencia sustancial respecto a un competidor. No es fácil diferenciar un proceso de auditoría o, por ejemplo, un análisis clínico de otro.

5) Control de calidad. La calidad no es fácilmente medible, como se haría en una planta de producción en serie. Además, la calidad del servicio depende también del comportamiento del cliente, que puede ser poco cooperativo.

6) Convertir a profesionales en vendedores. Los clientes quieren conocer a las personas que les van a servir. En una o varias partes del proceso, los profesionales que proporcionan el servicio necesitan involucrarse en el proceso de venta, cosa de la que no es fácil convencerles.

7) Dificultad de imputar costes. Las empresas pueden imputar a sus clientes por las horas dedicadas a los proyectos, pero no por las horas dedicadas a actividades de marketing. La doble condición de "hacedor" y "vendedor" crea numerosos problemas de gestión del tiempo.

8) Presión de tiempo. Los clientes quieren las cosas "para ayer", lo que genera limitaciones en la disponibilidad para la planificación y actividad de marketing.

9) Visiones suspicaces sobre la publicidad y promoción. La decisión de realizar planes de comunicación y sus contenidos dependerá del tipo de compañía, el público al que se dirige, la imagen que desea proyectar y el nivel de competencia que experimenta.

10) Una base de conocimiento débil. Muchos profesionales no tienen una adecuada instrucción en marketing y negocios. Esto es frecuente en los entornos médicos, jurídicos y de consultoría de alto contenido técnico/tecnológico.

8.4. Las diez claves para un marketing de servicio eficaz

Por el contrario, disponemos de algunas de las claves básicas en el marketing de servicios que nos ayudarán a tener un mayor grado de éxito en nuestra estrategia.

1) La calidad es la reina. Calidad entendida como la provisión de un servicio por encima de las expectativas del cliente. Incluso así un cliente puede estar en peligro.

2) Orientar la organización al marketing. Una empresa no puede subsistir sin orientarse a las necesidades del cliente, con el que establecer una relación mutuamente beneficiosa. Con independencia de las actividades formalmente catalogadas como de marketing, es necesario que la organización en su conjunto propicie y fomente una cultura y comportamiento de orientación al cliente.

3) La información es poder. Se suele identificar el marketing como promoción, pero la base de un sólido programa de marketing es la información sobre clientes, mercados, etc.

4) Diseñar el camino. Una correcta formulación estratégica es la base de la supervivencia de la organización. Si no hay una generación sostenida de ventaja competitiva, que marque objetivos y tenga en cuenta los recursos, limitaciones y oportunidades con los que cuenta la empresa, su viabilidad futura puede estar amenazada.

5) No se puede ser todas las cosas para todo el mundo. Igual que no se puede satisfacer a todos con un solo servicio estándar, tampoco se puede realizar una estrategia de marketing diferenciada para cada cliente. La segmentación es fundamental.

6) Hay que realizar ofertas que el cliente no puede rechazar. Una oferta de servicios se compone de un mix de elementos en el que se incluyen nivel de calidad, marca, *timing*, procesos, garantías, etc.

7) El precio, factor clave de éxito. Los clientes evalúan el precio de los servicios de manera distinta de los productos. El precio es una señal clave de calidad en la mente de un cliente. Un precio bajo puede incluso ir en detrimento de la percepción que tiene el cliente de una empresa o servicio.

8) Accesibilidad, accesibilidad, accesibilidad. Si bien las instalaciones son muy importantes, los clientes demandan cada vez más servicios en torno a parámetros de tiempo. Es importante proporcionar mayor acceso y cooperación por Internet, sistemas telefónicos, horarios más flexibles.

9) La empresa no puede no comunicarse con el exterior. Todo comunica en la organización, pero la clave es hacerlo de manera consistente, clara y efectiva. Existen multitud de opciones: publicidad, promoción, relaciones públicas, marketing directo, etc. Por ello, es recomendable disponer de una figura de jefe de comunicación, responsable de los esfuerzos de comunicación, y que coordine el uso, el *timing*, las inversiones y la efectividad de la comunicación.

10) Aprovechar la oportunidad de Internet. Proporciona una excelente base para proporcionar servicios de calidad superior, posibilita la expansión geográfica, disminuye costes de creación, proceso, distribución y almacenaje de contenidos y servicios. Hay que construir la marca, incrementando su conocimiento y valor, así como mejorar las relaciones con los clientes, etc.

8.5. ¿Cómo se entiende la calidad en servicios?

Como estamos hablando del marketing de servicios, hemos de replantear algunos conceptos que se dan por obvios pero que conviene ver desde la perspectiva del marketing orientada a servicios.

- La definición de calidad en servicios está más cerca de la "conformidad con las especificaciones" de Philip Crosby que del "cero defectos" de *Deming*, más adecuado al mundo manufacturero.
- Otro aspecto importante es que los clientes juzgan la calidad en dos niveles:
 - El primero, en relación con el cumplimiento del objetivo.
 - El segundo, en relación con el proceso.

Ejemplo

"¿La agencia me ayudó a mejorar mi comunicación y mi imagen?", en el caso de una empresa de servicios publicitarios.

8.6. Dimensiones claves de la calidad

- **Fiabilidad.** Capacidad de desarrollar el servicio prometido de manera precisa y respetando los plazos. Está muy relacionada con el proceso.
- **Responsabilidad.** Disposición a ayudar a los clientes y proporcionar un servicio ágil.
- **Garantía, seguridad, confianza.** Los clientes necesitan confiar en sus proveedores. Esta confianza se puede construir a partir de la imagen de la empresa, mediante credenciales (premios, clientes, etc.), o gracias a la capacidad y experiencia de sus profesionales.
- **Empatía.** En este contexto, se trata de la capacidad de hacer sentir a cada cliente único, especial e importante. Obtener la mayor información posible sobre el cliente es la base para desarrollar un proceso empático a lo largo de la relación profesional.
- **Elementos físicos.** Aspecto de las instalaciones, equipo, personal y materiales escritos.

Ejemplo

Siguiendo con el ejemplo anterior, si el ejecutivo de cuentas resulta molesto y no es fácil trabajar con él, la empresa podría no contratar de nuevo a dicha agencia.

8.7. Manejando la relación con el cliente

Ian Gordon ha desarrollado una matriz que orienta sobre el manejo de la relación con el cliente, basada en los parámetros de rentabilidad actual y futura.

Cientes-Presente

R entable	Administrar	Premiar e inventar
No rentable	Despedir	Disciplinar
	No rentable	R entable

Cientes-Futuro

9. Marketing digital

9.1. Una época de cambios o un cambio de época

Los cambios tecnológicos y, sobre todo, los cambios en la manera de comunicarnos y relacionarnos están llevando el mundo actual a un momento muy importante de cambios, que más que una época de cambios está significando una revolución total en la manera de comunicarnos, relacionarnos, darnos a conocer y fidelizar y captar a clientes. Podemos denominar este momento como un *cambio de época*.

Hace apenas cinco años, la tipología y el número de acciones de los planes de marketing de casi cualquier empresa eran prácticamente todos no digitales. En las organizaciones de hoy día, el plan de marketing de casi cualquier organización tiene un componente superior al 70% en componente digital, tanto en un ámbito de número de acciones y actividades como en el ámbito presupuestario.

Al igual que en el mundo analógico, en el mundo digital debemos seguir la misma pauta de razonamiento y metodología, y las acciones que pongamos en marcha han de ser una consecuencia de la estrategia que hayamos decidido desarrollar a partir de los objetivos que pretendamos. En la actualidad hay muchas organizaciones que, debido a la falsa creencia de que las acciones digitales no tienen coste, empiezan por desarrollar las acciones sin una estrategia clara de por qué lo hacen. Por ejemplo, si abrimos una cuenta en una red social, debemos tener muy claro qué objetivo pretendemos lograr con esta herramienta (comunicar, vender, atender al cliente, fidelizar, etc.), a quién nos queremos dirigir, qué tipos de contenidos compartiremos, en qué idioma, con qué cadencia, etc.



Fuente: Google Images

9.2. Ventajas del entorno digital

El entorno

El entorno económico empresarial del siglo XXI se ha digitalizado y globalizado, y los medios de comunicación se han fragmentado y popularizado y se han hecho mucho más accesibles. Este hecho ha dado lugar a la revolución denominada *democratización de la comunicación*, en la que prima el contenido por encima de su autoría o la ventana de difusión.

Competencia

Hemos pasado de competir en mercados locales o nacionales a hacerlo en un ámbito internacional. Nuestra competencia se ha digitalizado a una velocidad vertiginosa y la digitalización de las herramientas nos permite hacer un *benchmark* y seguimiento de nuestra competencia mucho más eficientes y rigurosos, a un coste relativamente bajo.

Clientes

Los usuarios y clientes son cada vez más exigentes y disponen de un mayor conocimiento del producto que consumen o pretenden consumir, debido a la cantidad de información emitida por nuestra propia empresa y a información o experiencias con nuestro producto o servicio emitidas por terceros que ya lo han consumido.

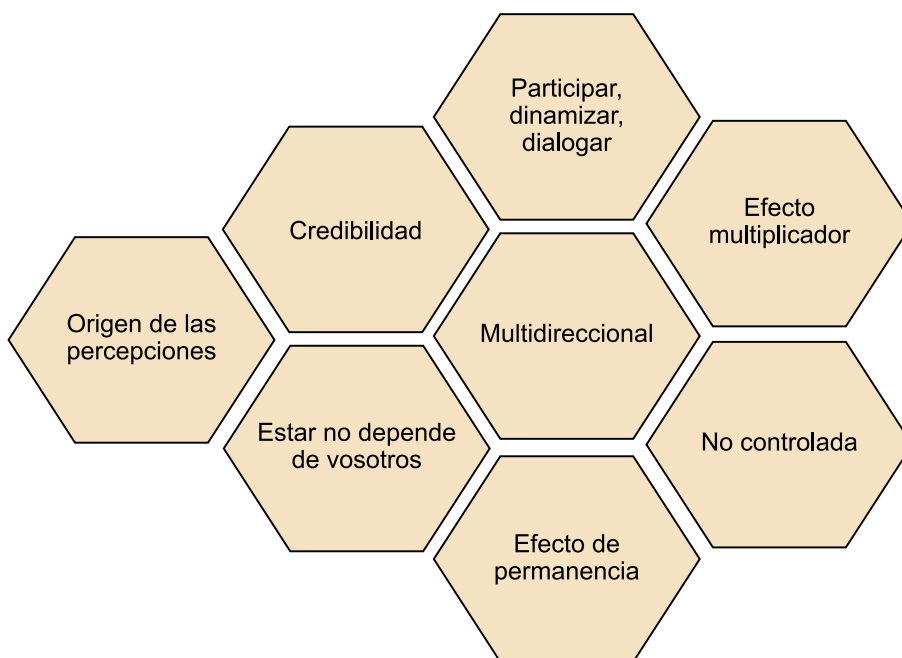
Los medios digitales nos permiten interactuar con nuestros clientes, pasando del histórico de acciones de información *push* a las actuales *push & pull*, en las cuales, apoyándonos en las herramientas de segmentación, podemos llegar casi a generar comunicaciones *ad hoc* a cada cliente según sus perfiles personales, de preferencias o de consumo.

Beneficios

La comunicación digital afecta a la notoriedad y reputación de nuestra organización, y estas lo hacen directamente al negocio. La comunicación digital nos permite crear valor para el usuario de manera segmentada sin mayor coste humano o económico, lo que ayuda al control del presupuesto y al retorno de la inversión.

9.3. Características de la comunicación digital

La comunicación digital tiene unas características intrínsecas por el mero hecho de llevarse a cabo en un entorno digital. A continuación, incluimos estas características en este pequeño cuadro y las detallamos brevemente.



1) **Origen de las percepciones:** la gran mayoría de las percepciones –y, por lo tanto, notoriedad y reputación– se generan en el entorno digital.

2) **Credibilidad:** los usuarios dan un alto grado de credibilidad a las informaciones procedentes del entorno digital.

3) **Estar no depende de vosotros:** el hecho de que una empresa decida no estar presente de manera proactiva en el entorno digital no significa que no esté, ya que sus clientes, competencia, proveedores o medios de comunicación sí pueden estar hablando de la misma en este entorno. Por lo tanto, es posible tener presencia en el entorno digital pese a no hacerlo proactivamente.

4) **Multidireccionalidad:** la comunicación analógica ha sido históricamente unidireccional, mientras que la digital es multidireccional. Las empresas comunican y los clientes, potenciales clientes, proveedores y medios de comunicación pueden responder o participar.

5) **Efecto de permanencia:** históricamente, una buena o mala noticia en un periódico tenía una vigencia de veinticuatro horas. Hoy día, esta misma buena o mala noticia permanece en el tiempo a través de los buscadores.

6) **Efecto multiplicador:** la comunicación digital es exponencial en el sentido de que una noticia que haya aparecido en un periódico digital puede ser compartida en un blog, y este blog, a su vez, compartido en una red social por un usuario con sus seguidores, que lo reenviarán a los suyos.

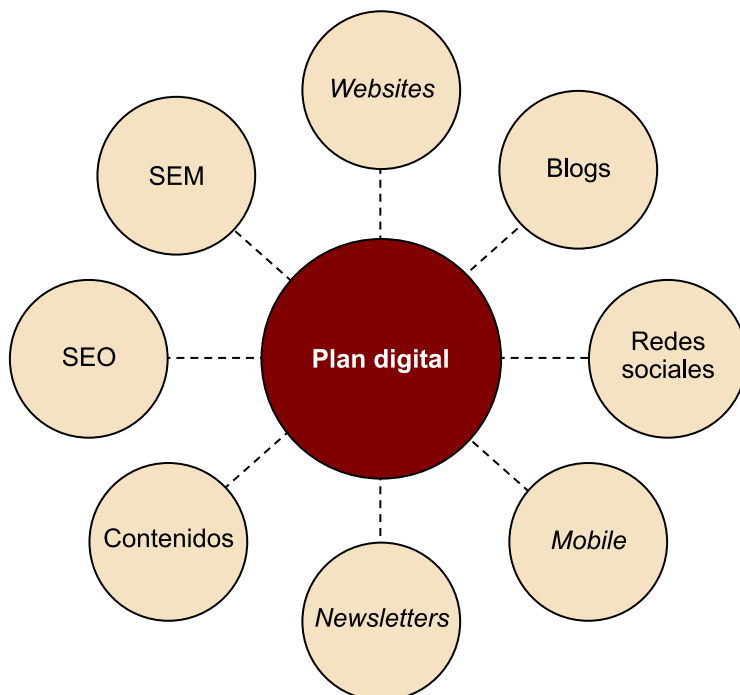


Fuente: Google Images
Efecto multiplicador

7) **No controlada:** la capacidad que tenemos para controlar el impacto y alcance de una noticia es muy limitada, lo que supone algo que hay que valorar cuando desarrollemos nuestra estrategia de marketing digital.

9.4. Principales herramientas

A continuación se adjunta una propuesta de las principales acciones que hay que poner en marcha dentro de un plan estratégico digital, el cual habrá que adaptar en función de los objetivos, la estrategia y los recursos que se le deban dedicar, así como del entorno de actuación de cada organización.



Nuestra sugerencia es que en cada una de las acciones os planteéis una ficha con las siguientes variables como mínimo, así como con aquellas que cada organización estime oportuno añadir:

- Antecedentes
- Situación actual
- Objetivos
- KPI (*key performance indicators*)
- Recursos (humanos y económicos)

A continuación, hacemos una breve introducción a cada una de las acciones del plan estratégico digital. Sugerimos que profundicéis en el conocimiento de las que consideréis más estratégicas en cada organización.

Website

El *website* o página web es, sin duda alguna, la principal herramienta de comunicación de cualquier organización, por lo que si la situación es de recursos muy limitados esta sería la herramienta donde debería estar el foco de nuestros esfuerzos. Por este motivo, dedicamos un apartado específico a esta herramienta.

Blogs

Los blogs son una buena herramienta para generar un posicionamiento específico en torno a una temática concreta en la que nos interese posicionarnos como expertos. Los blogs son fácilmente enlazables desde nuestras páginas web y cuentas de redes sociales para optimizar los contenidos publicados, con el objetivo de encaminar a clientes y potenciales clientes a nuestro *funnel* de conversión.

Redes sociales

Las redes sociales han sido el gran *boom* como herramienta de comunicación. Muchas lo han sido, lo son y lo serán, ya que se trata de unas herramientas vivas y dinámicas, que como decía un famoso anuncio de insecticida, "nacen, crecen, se reproducen y mueren". Por la importancia que estas tienen en el plan de marketing y digital y por su impacto en nuestras organizaciones, desarrollamos un apartado específico sobre las redes sociales.

Mobile Web

Si decíamos que la Web era la principal herramienta de comunicación de nuestra organización, la aparición de los *smart phones* y las *tablets* en nuestra sociedad ha hecho que la evolución natural de la Web sea la *Mobile Web*. A día de hoy, el 35% de las búsquedas en un buscador se llevan a cabo en entorno *Mobile*, y la tendencia es que este porcentaje vaya al alza dramáticamente (tendiendo al 100%) debido a la gran penetración de los *smart phones*. La *Mobile Web* tiene algunas limitaciones con respecto a la Web clásica, pero presenta

asimismo importantes ventajas, muy alineadas con la integración con las aplicaciones de un *smart phone* (como efectuar llamadas o enviar correos electrónicos, localizar direcciones vía *maps*, etc.).

Newsletters

El desarrollo de un *newsletter* corporativo es una buena manera de dar valor a la actividad de nuestra organización explicando a nuestros *stakeholders* y grupos de interés (clientes, potenciales clientes, proveedores, etc.), con una cadencia determinada, avances, progresos, logros y novedades de nuestra organización, con el objetivo de ganar notoriedad y reputación, de fidelizar y de dar apoyo de manera directa o indirecta a nuestra actividad comercial.

Contenidos

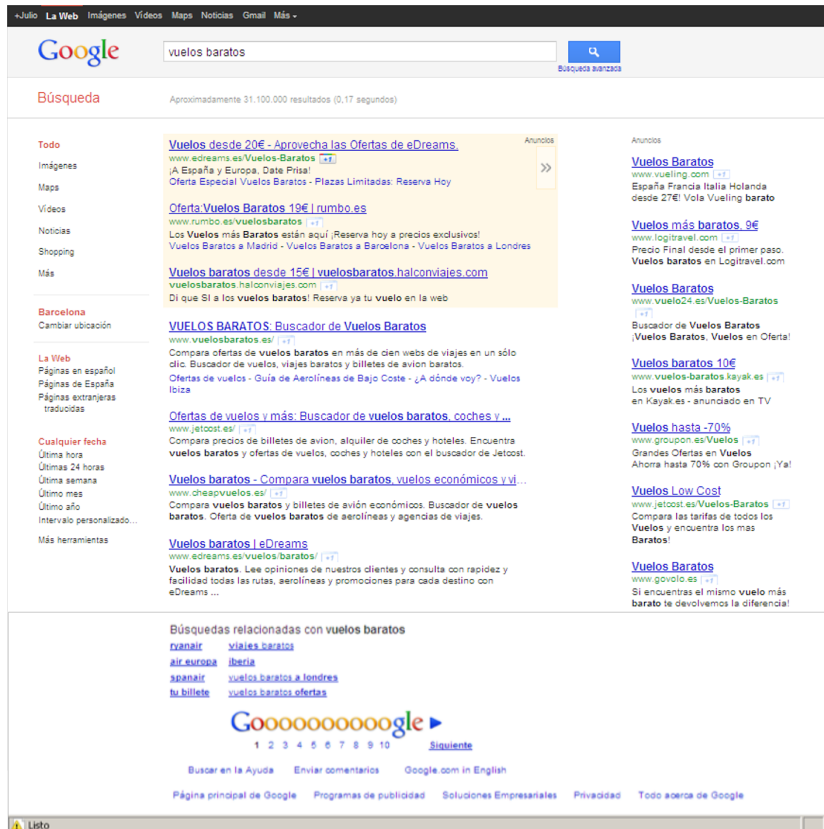
Los contenidos constituyen el principal recurso en el que hay que invertir, ya que luego los podremos utilizar para alimentar el resto de las herramientas que utilicemos. Una herramienta sin contenidos interesantes es una herramienta vacía. Algunos de los contenidos que generan mayor impacto y viralidad y que pueden ser utilizables fácilmente en diferentes herramientas (*websites*, redes sociales, *newsletters* y blogs) son los vídeos, las entrevistas, los artículos de opinión, los informes sectoriales o las infografías.

Google, SEO y SEM

Hoy día, Internet ha sustituido otras fuentes históricas (como las enciclopedias) como principal fuente de información. De hecho, más del 90% de las personas utiliza Internet como principal fuente de información y, dentro de este porcentaje, un 85% usa Google como herramienta prioritaria de búsqueda en Internet, por lo que Google se ha convertido en la herramienta más importante para buscar y para ser encontrado. De este modo, si no nos encuentran en Internet, no existimos.

Google tiene un sistema propio de indexación de información a partir de las palabras o grupos de palabras que busquemos, y muestra la información en páginas por orden de importancia para Google o por páginas sugeridas. Estos dos conceptos dan origen a los conceptos SEO y SEM.

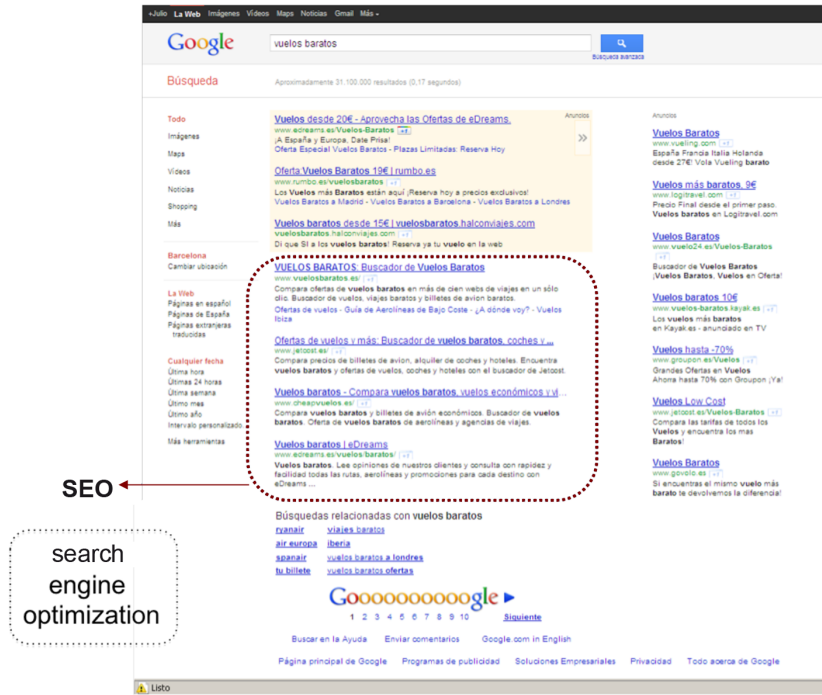




Fuente: Google

SEO

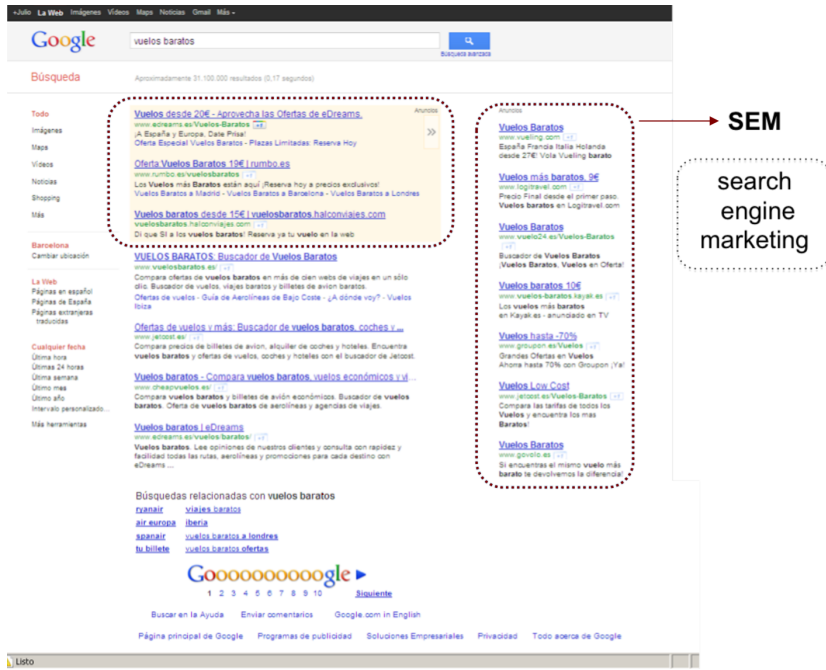
El acrónimo SEO viene de la contracción de *Search Engine Organization*, y es la estrategia mediante la que conseguimos posicionar de manera orgánica (sin pagar) nuestra página web en el maremágnum de páginas que Google muestra cuando un usuario efectúa una búsqueda. Resulta muy importante aparecer en las primeras posiciones de una búsqueda y es vital hacerlo en la primera página, ya que el 93% de los usuarios no pasan de la misma en sus búsquedas. Para lograr un buen posicionamiento SEO de nuestra página web, debemos utilizar una suma de estrategias que tienen que ver con los sistemas de programación de la página web, los enlaces entrantes y salientes, las referencias externas a nuestra web, la tipología de contenidos, la concordancia y coherencia de nuestra web, etc., y así hasta más de 200 variables. Sin duda alguna es una estrategia a medio plazo en la que hay que estar continuamente invirtiendo, pero supone la herramienta comercial más eficiente que existe.



Fuente: Google

SEM Adwords

El acrónimo SEM viene de la contracción de *Search Engine Marketing*. La principal herramienta SEM son los *Google Adwords*, los cuales suponen la estrategia mediante la que conseguimos posicionar de manera forzada (pagando) nuestra página web cuando un usuario efectúa una búsqueda determinada en Google. El sistema de pago es un sistema complejo que funciona mediante un sistema de pujas por palabras clave, y es aconsejable invertir en "neuronas" (contratar a un experto) para extraer la máxima rentabilidad de nuestra inversión en el SEM de Google.



Fuente: Google

SEM Display

El SEM Display lo constituyen los anuncios mediante banners (banners en los que se puede hacer clic y que dirigen tráfico a nuestra web o landing page) que podemos ubicar en páginas concretas, elegidas con público objetivo y afín a nuestros intereses; o vía SEM semántico, en el que estos banners se mostrarán en páginas aleatorias que cumplan con una serie de criterios semánticos pre-determinados por nosotros.



Fuente: El País

10. Internet

Dedicamos un capítulo a Internet por la magnitud y relevancia que esta herramienta tiene en términos de marketing.

Pensemos que, por medio de una sola herramienta, tenemos acceso y capacidad para tratar todas y cada una de las variables del mix de marketing a unos costes acotados, con idiomas diferentes y capacidad de actualización de contenidos en tiempo real y sin costes asociados, sin limitación espacial ni geográfica, etc.

10.1. Etapas de evolución de Internet en las empresas

- 1) "Folleto electrónico". Las empresas ofrecen una información breve y limitada sobre sus actividades.
- 2) Expansión corporativa. Se amplía la información que proporciona la página (empleo, productos comunicados de prensa, historia, clientes, casos, etc.).
- 3) Comercio electrónico. Se incorporan funcionalidades que permiten contratar productos y servicios en línea.
- 4) Integración. Internet está muy íntimamente ligado a las operaciones de la compañía, en todas sus áreas (independientemente de lo que es visible a los clientes).

10.2. Ventajas para las empresas y estrategias de Internet

- Permiten expandir la audiencia de la firma en el ámbito local, nacional e internacional.
- Hacen disminuir los costes de crear, procesar, distribuir, almacenar y recuperar información tradicionalmente ligada al formato papel.
- Pueden contribuir a soportar procesos de negocio o permitir una re-ingeniería de los mismos.
- Pueden contribuir a reducir los costes de telecomunicaciones.
- Permiten análisis complejos de los clientes que abren nuevas oportunidades de venta cruzada.
- Puede ayudar a captar y atender a nuevos clientes.

- Puede contribuir a crear conocimiento de marca y aumentar el valor de ésta.
- Puede ser usado para construir y consolidar relaciones fructíferas con clientes.
- Puede generar ahorros en los gastos de marketing.

10.3. Ventajas para los clientes

- Les permite interactuar con la empresa veinticuatro horas al día y desde cualquier lugar.
- Puede ayudar a los clientes a acceder a la organización a un coste reducido.
- Pueden recibir de manera inmediata información relevante sobre la empresa.
- Proporciona más información sobre las opciones disponibles en el mercado.

10.4. Las limitaciones de Internet

- Técnicas:
 - Las herramientas disponibles aun están en proceso de desarrollo y perfeccionamiento.
 - Ancho de banda limitado.
- No técnicas:
 - Arrancar un sitio web puede ser relativamente sencillo y asequible, pero su eficacia depende de la existencia de un compromiso en el tiempo para atenderlo adecuadamente.
 - Aún falta mucho para decir que existe confianza de los usuarios en la privacidad y seguridad de las operaciones en Internet.
 - La tecnología cambia a tal velocidad que el manejo de la obsolescencia se convierte en un asunto importante y complejo al mismo tiempo.
 - Internet no suplantarán la interacción entre personas. Existen ámbitos económicos donde Internet desempeña una función más importante que en otros.

10.5. Algunos consejos para la elaboración de un *site*

- En muchas maneras, Internet no es un sitio para vender, sino para crear una atmósfera para la compra; un lugar donde enganchar a un cliente, proporcionarle información útil, e invitarle a profundizar la relación.
- Esto no es en cualquier caso sencillo.
- Algunas características comunes en buenos *web sites* son:
 - Organizar la información en áreas claras y coherentes.
 - Crear una *home* clara, atractiva y que posibilite una idea clara de la composición del *site*.
 - Información actualizada de manera frecuente.
 - Permitir una fácil carga de las páginas.
 - Una buena señalética, que permita saber qué elementos son clicables, descargables, etc.
 - Permitir la comunicación bidireccional (o multidireccional).
 - En webs grandes permitir búsquedas internas.
 - Información relevante a los intereses y características de la audiencia. Webs realizadas pensando en el cliente.

10.6. Secciones habituales en *sites* de servicios profesionales

- Sumario de las áreas de especialización de la firma y servicios que presta.
- Descripción de los proyectos abordados (para dar idea del alcance y tamaño de los proyectos abordados, los retos que supusieron, cómo se abordaron, etc.).
- Acceso por correo electrónico al personal relevante.
- Información sobre las distintas sedes.
- Información en relación a tendencias o acontecimientos recientes en la industria.
- Información biográfica del personal clave.

- Asegurar que la información e imagen del *site* es coherente, consistente con el resto de informaciones y comunicaciones.

11. Redes sociales

11.1. Introducción a las redes sociales

La evolución de las nuevas tecnologías, concretamente las asociadas a las tecnologías de la comunicación, junto con la necesidad continua de mantenernos informados y en contacto con las personas que conocemos o que nos interesa conocer, ya sea en nuestro entorno personal o profesional, ha creado el caldo de cultivo ideal para el nacimiento y la evolución de las denominadas *redes sociales*.

Las redes sociales han supuesto un cambio radical en la manera de comunicarnos y socializarnos. Hace apenas unos años, la privacidad de la información personal o profesional era uno de los tesoros más preciados que teníamos como personas o empresas; hoy día, el secreto del resultado de las redes sociales se basa en la compartición de esta información con aquellas personas o grupos de personas que consideremos afortunadas.

Ejemplo de redes sociales

Solo a modo de ilustración de la proliferación de algunas de estas redes sociales, a continuación adjuntamos un cuadro con algunas de las mismas.



Fuente: Google Images

Las redes sociales permiten interactuar a los creadores y usuarios a través de una variedad de plataformas: cada una de estas tiene un perfil diferente, unas normas propias y distintos objetivos y maneras de interactuar.

Algunos ejemplos de plataformas de redes sociales son las del área del *social networking* (Facebook, LinkedIn, Google+), el *microblogging* (Twitter), la compartición de vídeos (YouTube, Vimeo) y la compartición de fotos (Pinterest, Flickr, Instagram), entre otras.

Las redes sociales están cambiando la forma en que nos comunicamos, al hacernos abandonar de manera progresiva el modelo de comunicación unidireccional. La comunicación en los entornos de las redes sociales se nutre de la comunicación en múltiples sentidos. Cada interacción comunicacional en el entorno de las redes sociales tiene el poder de ayudar a nuestra organización en el camino de la notoriedad, reputación o catalización comercial.

Objetivos genéricos de las redes sociales

Los principales objetivos organizacionales de las redes sociales son los siguientes.

- **Generar reputación** en torno a nuestros principales grupos de interés (clientes, potenciales clientes, proveedores, socios, empleados, etc.).
- **Incrementar nuestra notoriedad y posicionamiento** mediante líneas de comunicación claras. Por ejemplo, si deseamos ser percibidos como una empresa experta en reproducción asistida, nos posicionaremos en esta temática en nuestros diferentes contenidos.
- **Atender al cliente** como punto de atención al usuario, como puede serlo un número de teléfono, una dirección de correo electrónico o un mostrador.
- **Informar**, emitiendo información relevante sobre nuestra organización, productos o servicios.
- **Vender** de manera directa o indirecta, pero sin duda, en poco tiempo, este canal se convertirá en uno de los principales canales de generación de *leads* comerciales.

11.2. ¿Qué son y cómo usamos las redes sociales?

Cada plataforma de las diferentes redes sociales proporciona distintos servicios y usos. A continuación, adjuntamos una breve descripción de las principales características de cada una de estas como herramientas de marketing. Para

conocer con detalle qué es cada una de las plataformas, recomendamos recurrir a información más detallada (por ejemplo, utilizando Wikipedia como punto de partida).

11.2.1. Principales redes sociales

Facebook: <http://es.wikipedia.org/wiki/Facebook>

- Conectar con personas que estén en el entorno de la comunidad de nuestra organización.
- Crear un espacio para la interacción informal y proveer contenido interesante y compartible.
- Construir comunidad en el entorno de nuestros grupos de interés para generar mayor *engagement* ('empatía' y 'fidelización') hacia nuestra organización, marcas, productos o servicios.
- Crear, mantener y mejorar nuestra imagen de marca en torno a nuestra comunidad.

Google Plus: <http://es.wikipedia.org/wiki/Google%2B>

- Conectar con personas que estén en el entorno de la comunidad de nuestra organización.
- Crear un espacio para la interacción informal y proveer contenido interesante y compartible.
- Construir comunidad en el entorno de nuestros grupos de interés para generar mayor *engagement* ('empatía' y 'fidelización') hacia nuestra organización, marcas, productos o servicios.
- Crear, mantener y mejorar nuestra imagen de marca en torno a nuestra comunidad.
- Segmentar a nuestros seguidores (fans) en "círculos" para trabajar especialmente para cada grupo de interés.

Twitter: <http://es.wikipedia.org/wiki/Twitter>

- Tener y mantener relevancia en el nuevo entorno comunicativo.
- Crear, mantener y mejorar nuestra imagen de marca externa.

- Captar a potenciales clientes mediante promociones y generación de comunicaciones bidireccionales.
- Generar inscritos para acciones promocionales (conferencias, congresos, etc.).
- Incrementar nuestra notoriedad más allá de nuestra comunidad, contactando y siguiendo a nuevas personas y organizaciones.
- Conectar con medios de comunicación y líderes de opinión afines a nuestras áreas de interés.
- Tener un canal de emisión en tiempo real (*Live Tweeting*) de aquellos acontecimientos relevantes de nuestra organización.

YouTube: <http://es.wikipedia.org/wiki/YouTube>

Proveer de contenido interesante en formato vídeo para un amplio abanico de audiencia, de nuestros públicos objetivos o *prospects*.

Linked In: <http://es.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>

- Crear una potente red de contactos que fomenten el *network* en torno a nuestra organización y transversalmente a la misma.
- Generar *engagement* en torno a nuestra organización de los miembros afines la misma.
- Detectar embajadores de marca e influenciadores para colaborar en la dinamización del grupo y en la defensa de la marca en los diferentes entornos digitales o analógicos donde se genere discusión.
- Participar en grupos y facilitar un entorno en línea donde los profesionales afines a nuestra organización puedan encontrarse y generar *network*.

Pinterest: <http://es.wikipedia.org/wiki/Pinterest>

- Conectar con personas de nuestra comunidad.
- Dirigir tráfico a nuestro *website* y/o blog.
- Generar un entorno ameno para nuestros públicos de interés, con el objetivo de que tengan una experiencia visual de nuestros productos, servicios, instalaciones, personal, etc.

Flickr: <http://es.wikipedia.org/wiki/Flickr>

- Conectar con personas de nuestra comunidad.
- Mejorar la indexación SEO con Google.

11.2.2. KPI (*key performance indicators*) básicos en redes sociales

Estos son algunos de los principales indicadores que debemos tener en cuenta y que nos ayudarán a evaluar nuestra evolución y el resultado de acciones en redes sociales.

- *Reach*: número de seguidores, fans o *followers*.
- *Engagement*: número de *comments*, *likes*, *shares*, *retweets* o *mentions*.
- Otros: páginas vistas, visitas únicas y tráfico derivado al *website*.

11.2.3. *Social media best practices*

A continuación, os proponemos algunos consejos de aquellas *best practices* que recomendamos para una correcta presencia en redes sociales.

1) Escuchad.

Para tener éxito en las redes sociales, es imprescindible ser capaz de generar buen contenido. Escuchar las conversaciones que se producen en redes sociales mediante las distintas herramientas disponibles resulta fundamental para estar al día de lo que es relevante y lo que no lo es para los miembros de nuestra comunidad. Debemos generar contenido relevante en función de lo aprendido de estas escuchas.

2) Sed activos.

Una buena presencia en redes sociales requiere cuidado y alimentación continua de las mismas. Es preciso disponer de tiempo y recursos para alimentar y cuidar a diario nuestras plataformas en redes sociales, así como para compartir contenido actual, novedoso y relevante para nuestra comunidad al menos dos o tres veces por semana. Este será un buen momento para empezar en redes sociales; nunca antes. Nuestra plataforma será tan interesante como lo sea nuestro último *post*. Si nuestro último post es de hace varios meses, nuestra plataforma y, en consecuencia, nuestra empresa serán consideradas obsoletas.

3) Sed respetuosos.

Cualquier contenido que se publique al amparo o bajo el nombre de una plataforma corporativa representa a esta organización, por lo que resulta fundamental no mezclar ideologías personales y ser muy respetuosos con las participaciones de terceros.

4) Sed precisos y rigurosos.

Es importante que nos mantengamos dentro de los contenidos y áreas en los que realmente seamos unos expertos, y compartir solo información o contenidos que sean rigurosos y ciertos, al igual que haríamos si esta información la emitiésemos en un entorno de conversación fuera de línea. En caso de que cometamos un error, debemos corregirlo inmediatamente y pedir disculpas.

5) Sed ágiles.

Uno de los grandes beneficios de las redes sociales es la capacidad para compartir información casi de manera instantánea con una audiencia global. Esta inmediatez en la compartición y en el acceso a la información es también una expectativa de nuestra audiencia, por lo que debemos estar preparados para movernos deprisa si la ocasión lo requiere.

6) Todo lo que hagamos en línea puede permanecer y permanecerá para siempre.

Pensad antes de postear y recordad que todo lo que compartáis en redes sociales, incluso en un entorno de grupo cerrado, no es privado y podrá ser compartido por terceros, almacenado y redistribuido de manera global. No compartáis nada con lo que no os sintáis cómodos y cómodas si fuera incluido en la página principal de un periódico (esta es una técnica personal que suele funcionar).

7) Aceptad, monitorizad y responded a los comentarios.

Debemos estar preparados para aceptar y responder a los comentarios que nos hagan como organización o como reacción a nuestra actividad en redes sociales, y entender que no todos los comentarios serán positivos. Debemos responder a los comentarios negativos de manera profesional y añadiendo información que pueda ayudar a resolver la situación. Colocar un *disclaimer* en la *bio* de nuestra plataforma de redes sociales avisando de que nos reservamos el derecho a eliminar comentarios inapropiados, con lenguaje vulgar, ofensivos, que ataquen a algún grupo o individuo o que puedan ser considerados *spam* ayudará a su gestión y respaldo.

8) Separad la parte personal de la profesional.

Balancear vuestra parte profesional y la personal en redes sociales puede ser complicado, pero resulta necesario y fundamental. Recordad este punto porque suele ser un fallo bastante común.

9) Sed un miembro valioso de vuestra comunidad.

No habléis solo de vuestra empresa, organización, productos o servicios. Compartid información valiosa fuera de la propia de vuestra organización y que tenga sentido en vuestro posicionamiento. Esto aportará valor a vuestra plata-

forma y os posicionará como referentes y líderes de opinión. Eso sí, tampoco es necesario que habléis de la competencia, pero hacedlo siempre sobre temáticas que sean afines a vuestros objetivos organizacionales.

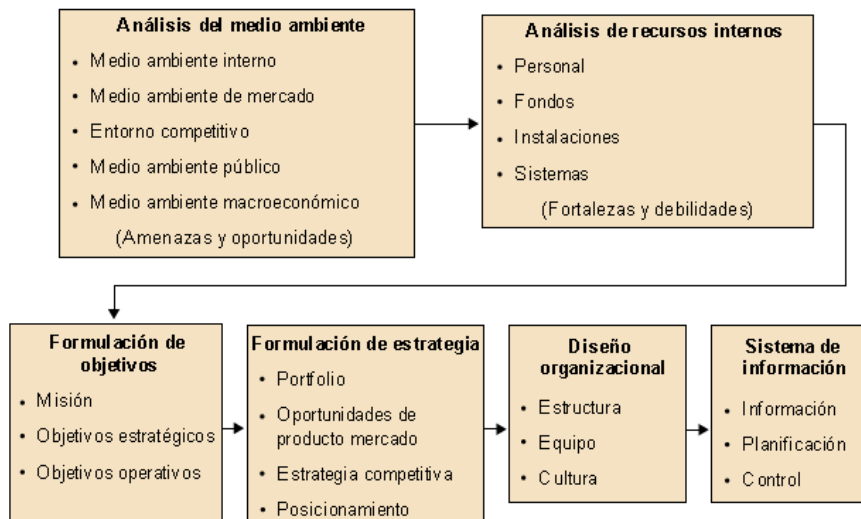
10) ¿Qué es el *engagement*?

Nuestra audiencia está en las redes sociales y, por lo tanto, necesitamos fidelizarla allí. ¿Cómo lo hacemos y cómo la incrementamos?

El *engagement* es la cantidad porcentual de vuestros seguidores que están activos, que participan, que os leen, que comparten vuestros contenidos y, en definitiva, que habéis conseguido fidelizar.

12. El plan de marketing, guías para la planificación estratégica y la elaboración del plan de marketing

12.1. El modelo de planificación estratégica



12.2. Diez pasos para la elaboración de un plan de negocio

- 1) Definir la actividad de la organización.
- 2) Definir la situación actual del negocio.
- 3) Definir las condiciones externas del mercado, de la competencia y el posicionamiento competitivo.
- 4) Definir los objetivos clave.
- 5) Desarrollar una estrategia para cumplir los objetivos.
- 6) Identificar riesgos y oportunidades.
- 7) Desarrollar una estrategia para limitar los riesgos y aprovechar las oportunidades.
- 8) Convertir las estrategias en planes operativos.
- 9) Proyectar costes, ingresos, *cash flows*, etc.
- 10) Ejecutar el plan.

12.3. Modelo de un guión de un plan de negocio

- Resumen ejecutivo.
- Situación actual:
 - Información corporativa básica
 - Misión y valores de la organización
 - Historia
 - Organización

- Productos y servicios
- Competencias clave
- Entorno:
 - La economía
 - Análisis del mercado
 - Análisis de la competencia
 - Ventajas competitivas
- Estrategia y planes:
 - Objetivos
 - Estrategia
 - Plan operativo
- Análisis financiero:
 - Proyección de ventas
 - Presupuesto gastos
 - Inversiones
- Análisis de riesgos:
 - DAFO/SWOT
 - Factores críticos de éxito
 - Riesgos específicos y plan de contingencias

12.4. Diez razones por las que un plan fracasa a primera vista

- 1) Mala presentación o exageradamente buena e irreal.
- 2) El texto es demasiado largo, con muchas generalizaciones, demasiada "paja".
- 3) El texto es demasiado corto o demasiado vago.
- 4) Cualquiera que sea la longitud, pocos *facts* o detalles.
- 5) Errores en los datos.
- 6) Omisiones claras sugieren falta de conocimiento, capacidad o recursos.
- 7) No hay análisis de escenarios alternativos o contingencias.
- 8) Las proyecciones son poco razonables, demasiado optimistas.
- 9) Los planes se hacen para conseguir fondos, no para gestionar el negocio.
- 10) El plan está hecho por consultores, creando dudas sobre la capacidad de la propia dirección.

12.5. Planes buenos sobre el papel que fracasan en la práctica

- 1) Plan pobre. Estrategia, planes u objetivos ineficaces.
- 2) Objetivos contradictorios, conflictivos.
- 3) Objetivos mal formulados o demasiados objetivos.
- 4) Mala dirección de los equipos.
- 5) Resistencia por los departamentos ajenos al plan.
- 6) Poca integración entre áreas.

- 7) Régimen demasiado autoritario.
- 8) Conflictos de poder y personalidad.
- 9) Falta de delegación.
- 10) Ocurre algo inesperado.

12.6. Posibles audiencias de nuestro plan

- El consejo de administración.
- El consejero delegado, director general y otros directivos.
- Agencias gubernamentales.
- Banqueros.
- *Partners*.
- Empresas de capital riesgo.
- Inversores y asesores de inversión.

12.7. Posibles grupos y perfiles que estudian el plan en una presentación

- El decisor.
- El influenciador.
- El mentor.
- El que tiene poder de veto.
- Los oponentes.
- Los que sacan punta al plan.
- Los que apoyan el plan.

12.8. Claves para pasar del plan a la realidad

- 1) Comunica el plan y asegura la máxima comprensión y compromiso en toda la organización > quién hace qué.
- 2) Desarrolla políticas, reglas y procedimientos que extienden el plan a todos los ámbitos del negocio > cómo lo hacen.
- 3) Desarrolla *job descriptions* y asigna responsabilidades > limita errores.
- 4) Define objetivos para todos los empleados > define lo que se espera.
- 5) Establece límites en el gasto y la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización.
- 6) Distribuye los presupuestos.
- 7) Monitoriza objetivos y presupuestos.
- 8) Recompensa el éxito.
- 9) Toma medidas correctoras tantas veces como sea necesario. Plan de contingencia.
- 10) Proporciona *feedback* para el siguiente plan.

13. Resumen del plan de marketing

13.1. Definir la actividad de la organización

- 1) Qué necesidades de las empresas cubre ahora.
- 2) Qué servicios proporciona ahora.
- 3) A quién está vinculada (universidad, grupos empresariales, etc.).
- 4) Qué ventas genera por cada área de servicio, evolución temporal.
- 5) Número y tamaño de los proyectos.
- 6) En qué ámbito opera geográficamente.
- 7) Perfil de su clientela (sectores, tipo de empresa, etc.).
- 8) Perfil de la relación con su clientela (fidelidad, ocasionalidad, variedad, etc.).

13.2. Situación del mercado

- 1) Tamaño del mercado, grado de desarrollo, evolución reciente y futura.
- 2) Definición del mercado (por el tipo de servicios que demanda, por el tipo de clientes que lo componen, etc.).
- 3) Principales segmentaciones, tamaño y evolución de los segmentos, perfil de los clientes en los segmentos.
- 4) Principales competidores y elementos característicos (recursos, participación de mercado, posicionamiento, etc.).
- 5) Principales tendencias que se observan en el mercado (en el crecimiento, en la evolución de la demanda de las empresas, nuevas áreas de actividad, etc.).
- 6) Otros elementos del medio ambiente interno o externo que son relevantes.

13.3. Objetivos y estrategias

- 1) Principales objetivos: ventas, crecimiento, número de proyectos, entrada en nuevos segmentos o ámbitos, participación de mercado, etc.
- 2) Posicionamiento de producto/mercado: en qué segmentos va a operar el centro y por qué.
- 3) Definición de los elementos competitivos diferenciales (precio, servicio, especialización).

- 4) Definición de la estrategia (penetración, extensión, diversificación).
- 5) Definición del portafolio de servicios y productos y los objetivos ligados a cada uno de ellos.
- 6) Definición de las principales oportunidades y amenazas, frenos y barreras en el mercado o internas para el cumplimiento de los objetivos.
- 7) Situación actual en relación con la comunicación del centro. Definición de los principales objetivos de comunicación ligados al plan.
- 8) Definición del posicionamiento comunicacional y de la arquitectura de la "marca del centro".

13.4. Plan de actividades

- 1) Acciones en relación a las 4 P's. Breve definición de las acciones y vinculación a los objetivos del plan.
- 2) Calendario y presupuestos de las acciones (publicidad, marketing directo, Internet, etc.).
- 3) Equipo de trabajo vinculado al plan (promotor, roles comerciales de los especialistas técnicos, agencias externas o internas de comunicación, etc.).

Bibliografía

Bearden, W. O.; Ingram, T. N; LaForge, R. W. (2003). *Marketing. Principles & Perspectives* (4.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill.

Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Barcelona: Paidós.

Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I.; Cruz, I. (2000). *Dirección de marketing* (10.ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2003). *Principles of marketing* (10.ª ed.). Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall.

Mccarthy, E. J.; Perreault, W. D. (2001). *Marketing. Un enfoque global* (13.ª ed.). México: Irwin McGraw-Hill.

Santesmases, M. (2001). *Marketing, conceptos y estrategias* (4.ª ed.). Madrid: Pirámide.

Solomon, M. R.; Stuart, E. W. (2001). *Marketing. Personas reales, decisiones reales* (2.ª ed.). Bogotá, Colombia: Prentice Hall.

Stanton, W. J.; Etzel, M. J.; Walker, B. J. (2000). *Fundamentos de marketing* (11.ª ed.). México: McGraw-Hill.

