

MARKETING Y PYMES

**LAS PRINCIPALES CLAVES DE MARKETING
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**



**JUAN CARLOS ALCAIDE
SERGIO BERNUÉS
ESMERALDA DÍAZ-AROCA
ROBERTO ESPINOSA
RAFAEL MUÑIZ
CHRISTOPHER SMITH**

WWW.MARKETINGPYMESEBOOK.COM

MARKETING Y PYMES

LAS PRINCIPALES CLAVES DE MARKETING EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

JUAN CARLOS ALCAIDE
SERGIO BERNUÉS
ESMERALDA DÍAZ-AROCA
ROBERTO ESPINOSA
RAFAEL MUÑIZ
CHRISTOPHER SMITH

Primera edición: Abril 2013

© Juan Carlos Alcaide, Sergio Bernués, Esmeralda Díaz- Aroca,
Roberto Espinosa, Rafael Muñiz y Christopher Smith, 2013

ISBN: 978-84-695-7487-4

Portada y maquetación: Elena Amérigo Alonso

Reservados todos los derechos. Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la autorización previa por escrito de los titulares del copyright.

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
CAPÍTULO 1 . FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	11
1. Fidelización de clientes en la pyme	11
2. La gestión de la relación con el cliente	15
3. Implantar la gestión relacional en la pyme	18
4. Las claves para fidelizar clientes	20
5. Los programas de fidelización en la pyme	22
6. Tendencias de fidelización de clientes	25
CAPÍTULO 2 . MARKETING DIGITAL	27
1. La importancia del marketing digital en la estrategia de una empresa	27
2. El internet marketing: bienvenido a Matrix	28
3. SEO posicionamiento web	33
4. SEM, posicionamiento web ppc	42
5. Los medios sociales	44
6. Marketing de afiliación	57
7. El marketing de guerrilla	59
8. El marketing viral	61
9. El e-mail marketing	62
CAPÍTULO 3 . EL PLAN DE MARKETING	67
1. Descripción de la situación actual	70
2. Análisis de la situación	72
3. Fijación de los objetivos de marketing	73
4. Definición de las estrategias de marketing	74
5. Marketing operativo: el plan de acción	82
6. Control y seguimiento	85

CAPÍTULO 4 . VENDER, ES GESTIONAR EN POSITIVO	87
1. ¿Cómo debe organizarse un departamento comercial?	90
2. Ventas inteligentes	91
3. Auditoria comercial express	93
4. Manual de ventas	94
5. Control y seguimiento del equipo de vendedores	96
6. Vender en el siglo XXI	97
7. ¿Cómo es el vendedor ideal?	99
 CAPÍTULO 5 . BRAND THINKING. CENTRIFUGANDO LA MARCA.	 101
1. Brand basics	101
2. La marca y el consumidor	106
3. La marca y la organización	110
4. Brand-based management	114
 BIBLIOGRAFÍA	 119
 AUTORES	 125

PRÓLOGO

Sin lugar a dudas el gran motor económico de España son las pequeñas y medianas empresas (pymes) que impulsan nuestra economía y crean empleo. Así, el tejido empresarial del país está formado en más del 99 % por pymes, según últimos datos presentados por la Dirección General de Industria de la Pequeña y Mediana Empresa (Diciembre 2012). La característica más notable de la PYME española es su contribución a la generación de empleo, ocupa a cerca del 63% del total de trabajadores, siendo las empresas de menor tamaño las que emplean un mayor número, pero también las que sufren una mayor caída del empleo en los últimos años.

Por tanto, hablar de retomar la senda de crecimiento económico y crear empleo supone hablar de emprendedores, autónomos, pequeñas y medianas empresas, que con su esfuerzo, ilusión y buen hacer están tirando de nuestra España. Pequeñas y medianas empresas que apuestan por la competitividad, la innovación y la internacionalización, que se adaptan de forma dinámica a los cambios continuos de los mercados y a un consumidor cada día más exigente, empático, social y comprometido con su entorno.

Las pymes están experimentando grandes cambios en los últimos años, en concreto el fenómeno de la globalización y la preocupación por el negocio y las ventas está favoreciendo la salida a los mercados exteriores, y la apuesta fuerte por estrategias de internacionalización para poder crecer y sobrevivir. Podemos decir con orgullo que nuestras pymes se están posicionando de forma eficiente en los nuevos mercados regionales, dirigiéndose hacia los segmentos más atractivos y rentables. Si bien, únicamente las más preparadas y las que sepan tomar las decisiones acertadas en el momento oportuno podrán generar la rentabilidad necesaria para resistir.

Pero no podemos olvidar que el principal factor de pérdida de competitividad de la economía española es la falta de inversión en I+D+i, muy relacionada con el uso de las nuevas tecnologías, y por tanto la modernización de nuestro tejido empresarial. Por eso aún tenemos camino que recorrer en la modernización de nuestras pymes, pues sólo el 10% de los autónomos y el 18% de las empresas venden por internet, y el 75% de los autónomos y el 65% de las empresas no utilizan aún la factura electrónica, si bien son conscientes y consideran imprescindibles el uso de la tecnología y las aplicaciones de gestión en la empresa, según el estudio SAGE de “La Radiografía de la pyme española 2012”.

Las pymes se encuentran así en un entorno realmente complejo, en un cambio de época al que adaptarse de forma rápida, en el que las redes sociales y los nuevos dispositivos móviles están integrando el mundo online con el offline y acercando las marcas al consumidor, y donde el comercio electrónico crece cada año a un ritmo imparable. Nuestras empresas no pueden perder la gran oportunidad que les ofrece la nueva economía y el nuevo consumidor. Un consumidor hiperconectado las veinticuatro horas del día, que pagará única y exclusivamente por aquello que realmente le aporte valor, que le permita interactuar con otros miembros de su comunidad y disfrutar con la compra. El aspecto lúdico está entrando fuerte en los nuevos criterios de compra del consumidor del siglo XXI.

Qué duda cabe que para emprender cualquier negocio necesitamos financiación pero todavía más importante es tener una buena historia que contar, una idea clara de lo que queremos hacer y acompañarla de un buen marketing. El 90 % de los entrevistados en el primer estudio de “La Imagen Pública del Marketing” realizado recientemente por DOXA para la Asociación de Marketing de España utilizarían el marketing en el caso de tener una empresa, y un 74% de los encuestados lo relacionan con ventas.

Y es aquí donde el marketing tiene un papel fundamental para el éxito de las pymes y por tanto para el desarrollo de la economía. Nunca antes las empresas han tenido la oportunidad de tener a su disposición las mejores técnicas y herramientas de marketing y llegar a cualquier consumidor en cualquier lugar con un coste tan bajo gracias a las nuevas tecnologías, a las redes sociales y a los nuevos dispositivos móviles que lo posibilitan. Competir en los mercados globales de una forma rentable está ahora al alcance de nuestras pymes. El marketing se ha democratizado. Mientras la inversión en los formatos de publicidad tradicional cae, la publicidad digital crece a dos dígitos cada año, incremento de la inversión en medios online, acciones en las redes sociales, nuevas aplicaciones para móviles... La pyme, aún con escasos medios en la mayoría de los casos, es capaz de reinventarse aprovechando las grandes ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías para posicionarse en el mundo digital con una fuerte presencia y generando una alta notoriedad de marca, controlando en tiempo real el ROI en el cliente y alcanzando así los resultados esperados.

El marketing está en evolución, reinventándose constantemente para dar respuesta al nuevo consumidor. La mayoría de las estrategias de marketing de éxito buscan sorprender al cliente de forma sencilla, cómoda, responsable y cercana, con nuevas experiencias en el punto de venta, con una comunicación transparente que anime a disfrutar de la vida, más empática, buscando la complicidad emocional con el consumidor, donde el entorno online y offline se funden de una forma coherente y única, ilusionando de nuevo al consumidor en estos momentos difíciles e integrando a los colectivos sociales más desfavorecidos. Es más, en esta nueva época en la que estamos, el cliente forma parte

de todo un ecosistema empresarial en el que interactúa con fabricantes, proveedores, partners, distribuidores ...en el diseño del producto y las nuevas iniciativas de marketing. Es la era de la cocreación, de la colaboración, pero sin olvidar la premisa básica: el consumidor decide.

La mayoría de la literatura que tenemos trata los temas del marketing desde el punto de vista de la gran empresa o multinacional, como si fuera una cuestión exclusiva de las grandes compañías. Era necesaria una obra que acercará a las pymes la práctica del marketing en el contexto actual. Nace así este libro “Marketing y Pymes” orientado precisamente a dar respuestas en las principales áreas del marketing a la pyme, y transmitiendo como el marketing es una disciplina con una gran carga estratégica, científica y metodológica, una poderosa herramienta para mejorar la imagen de marca e incrementar las ventas, y como realizar un buen marketing conlleva buenos resultados empresariales. El buen marketing es la clave para la competitividad empresarial, activador de la demanda y motor de nuestra economía.

La iniciativa de crear este libro surge de Roberto Espinosa quién lo ha ideado y coordinado en su inquietud y preocupación por el marketing, en especial en el mundo de la pequeña y mediana empresa y en el entorno emprendedor.

El libro abarca aspectos tan fundamentales como realizar un buen plan de marketing, la gestión adecuada de nuestras marcas, la fidelización de clientes, el marketing en el entorno digital y los procesos de venta del siglo veintiuno.

La obra tiene la gran suerte de contar con expertos de referencia en cada una de las áreas del marketing que son tratadas en los distintos capítulos del libro. Así Sergio Bernués y Juan Carlos Alcaide desarrollan la fidelización de clientes, el marketing digital es tratado en profundidad por Esmeralda Díaz-Aroca, las claves de un buen plan de marketing por Roberto Espinosa, la importancia clave de la gestión comercial y las ventas por Rafael Muñiz y la gestión y el valor estratégico de la marca por Christopher R. Smith.

En un entorno adverso, altamente competitivo, en el que estamos, con clientes cada día más exigentes y ante un escenario de bajo nivel de consumo, el posicionamiento de la marca y la fidelización de los clientes son aspectos claves de triunfo en las pequeñas y medianas empresas. Los productos son muy similares por ello un mayor acercamiento al cliente en la relación y un mejor servicio que dé respuestas personalizadas a cada cliente son las claves de éxito en los mercados actualmente.

Construir una marca potente que transmita confianza y genere deseabilidad es una fuente potencial de ingresos. Pero además lo que no se comunica no existe, por ello es necesario realizar una comunicación proactiva eficiente en los mercados a los que se dirige la pyme.

LAS PRINCIPALES CLAVES DE MARKETING EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Una gran parte del contenido se dedica al ámbito comercial, y es que saber vender en el siglo XXI es claramente la asignatura pendiente. Nuevas formas de interacción con el cliente, que en una atmósfera positiva le escuché, genere confianza en sus productos y su empresa, haciendo la oferta atractiva al consumidor. El vendedor es así el mejor asesor. Es obra imprescindible y de gran utilidad para todas aquellas pymes que quieran competir en el entorno complejo en que nos movemos. Es una buena brújula y guía para poner en marcha nuevos negocios, para sobrevivir y adaptarse a los cambios.

El libro contribuye a transmitir la importancia y el valor del marketing para la pyme. Invertir en marketing es obtener buenos resultados, es crear valor, es crear empresas más competitivas, mejor percibidas, más responsables, clientes, consumidores y empleados más satisfechos. El Marketing conecta emocionalmente a la empresa con sus clientes.

Hay que agradecer a los autores de esta obra – Christopher, Esmeralda, Juan Carlos, Rafael, Roberto y Sergio – su elaboración en el momento más oportuno por su necesidad, y por compartir su conocimiento y experiencias con todos los lectores.

Si quieres tener éxito en tu negocio, tener buenos resultados para tu empresa, merece la pena dedicar parte de tu tiempo a leer este libro. Habrá resultado de gran utilidad ya solo con provocar una reflexión sobre qué haces y que te falta para competir de forma rentable.

NATIVIDAD BUCETA

Directora General Asociación de Marketing de España

Madrid, enero de 2013

CAPÍTULO 1. FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA PYME

Sergio Bernués Coré
Juan Carlos Alcaide Casado

“Usted puede comprar el tiempo de la gente en un lugar determinado, no obstante usted nunca puede comprar el entusiasmo, usted no puede comprar la lealtad... eso tendrá que ganárselo”
Martin Luther King

1. FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA PYME

Las Pymes se enfrentan a una coyuntura compleja, un cambio de época en el que será fundamental la capacidad que tengan de orientar el negocio hacia el cliente. Personalizando y adecuando sus servicios a esos Clientes. Clientes que es preciso gestionar de la forma adecuada con idea de que permanezcan muchos años haciendo negocios con la compañía.

El objetivo de cualquier empresa debe ser la captación y el mantenimiento de Clientes rentables a lo largo del tiempo con objeto de maximizar el beneficio de la Pyme.

Para ello es vital orientar la organización y las personas que la componen hacia esos clientes, lo que nos permitirá identificar claramente sus necesidades y deseos, con objeto de ofrecerles productos que las satisfagan. Sólo si los Clientes están satisfechos y retenidos serán fieles a la compañía.

Nótese que hablamos de retención y de satisfacción: Ya que podemos encontrarnos con Clientes retenidos y que no están satisfechos, los que denominamos rehenes o cautivos. Como puede ser un cliente descontento en un banco que tiene allí su hipoteca o el Cliente insatisfecho de una empresa de telefonía que ha firmado un contrato de permanencia con la compañía.

Y por el contrario también tenemos Clientes satisfechos que pueden no estar retenidos, aquellos que se denominan mariposas, un tipo de consumidor que abandonará nuestra empresa a la menor oferta de la competencia.

¿QUÉ ES FIDELIZAR?

Por tanto, fidelizar es construir vínculos que permitan mantener una relación rentable y duradera con los Clientes, en la que se generen continuamente acciones que les aporten valor y que permitan aumentar sus niveles de satisfacción. Para elevar nuestras posibilidades de éxito es necesario tener un profundo conocimiento de nuestros Clientes, lo que nos permitirá adecuar nuestras acciones a sus preferencias.

Hablamos de generar continuas relaciones con los Clientes que permitan maximizar su valor a largo plazo, logrando que se conviertan en fans - apóstoles de la marca.

Las empresas pueden fidelizar a sus Clientes de dos maneras:

- Por la existencia de un modelo de negocio atractivo que seduzca y fidelice al cliente como puede ser Apple, Mercadona...
- Por una gestión adecuada de su cartera de Clientes con la realización de acciones personalizadas que les aporten valor.

ALGUNAS CLAVES PARA LA PYME

Para ello serán claves una serie de pautas que la organización tendrá que desarrollar y que facilitarán la tarea de fidelizar.

- La orientación de la compañía hacia el Cliente.
- La implantación de una política de marketing relacional.
- El desarrollo de continuas acciones que doten la relación de contenidos de valor.
- Tratar de generar un atractivo emocional para nuestros Clientes.
- Lo que falta se inventa. Creatividad e innovación para paliar los presupuestos ajustado en la pequeña empresa.

Es importante apuntar también lo siguiente:

- Fidelizar es establecer un diálogo continuo con el Cliente
- Fidelizar es pensar a largo plazo y conocer a fondo a los Clientes.
- Fidelizar es combinar los beneficios a corto plazo para el Cliente con beneficios a largo plazo.
- Fidelizar es mezclar lo racional con lo emocional.
- Fidelizar es buscar formas de aportar un mayor valor a nuestros Clientes.

- Fidelizar no es una tarjeta de puntos.
- Fidelizar es pensar quienes de nuestros actuales Clientes minoritarios serán importantes en el futuro.

ALGUNOS DATOS

El estudio: *Tendencias del consumidor y fidelización de clientes 2012*, elaborado por The Logic Group e Ipsos España, evidenció que el comportamiento del consumidor ha evolucionado y que los programas de fidelización se han convertido en un elemento vinculante a la hora de elegir el lugar en el que realizar la compra (9 de cada 10 entrevistados reconoció que el hecho de pertenecer a un programa de fidelización le influye a la hora de elegir proveedor)

Cada español es miembro, como media, de 5,8 programas de fidelización, y los más populares entre los encuestados pertenecen a establecimientos de gran consumo como el club Carrefour con un 61% de los casos, Travel Club (48%), y la tarjeta Día (39%).

TIPO DE GRATIFICACIÓN

Cuando se refieren al tipo de gratificación con la que el consumidor se siente más satisfecho. El 78% se decanta principalmente por los descuentos y promociones, el 57% por ofertas adaptadas a sus intereses y el 56% por ofertas de regalos.

La inmediatez a la hora de recibir premios y/o bonificaciones es un factor fundamental.

FRECUENCIA Y CANAL DE COMUNICACIÓN

En general los encuestados expresaron que les gustaría estar informados más a menudo sobre las bondades de los programas, para ello el email es el canal más utilizado (46%) y el que el 61% preferiría. El correo ordinario mantiene un alto protagonismo con un 44%, aunque de ellos, sólo el 36% lo considera el canal ideal.

Tanto las redes sociales como las aplicaciones móviles empiezan a ser importantes aunque todavía los porcentajes no son significativos.

Información extraída de la web <http://www.the-logic-group.es>

LA ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA AL CLIENTE

Para aumentar nuestras posibilidades de éxito a la hora de fidelizar Clientes es básico orientar de forma decidida toda la empresa hacia el Cliente. Este hecho se debe acentuar todavía más en la pyme. El éxito de cualquier empresa dependerá de su capacidad para orientar de forma clara y decidida todas sus operaciones y actividades hacia sus clientes. De entender la orientación al cliente como una herramienta holística que impregne toda la organización en su conjunto.

Dentro de la orientación de la empresa al Cliente es fundamental entender la relación en el largo plazo, haciendo un planteamiento estratégico que mantenga a los Clientes haciendo negocios con la empresa durante muchos años.

Una empresa orientada al cliente es aquella en la que:

Todas las decisiones que se toman, en todas las áreas de la organización, se adoptan considerando sus repercusiones en los clientes. Valorando, en primer lugar, los intereses y las expectativas de los clientes.

Combinando y resumiendo distintos tratados, como el de Jaworsky y Kohli (*Market Orientation: the Construct, Research, and Managerial Implications*, en Journal of Marketing), o los de Narver y Slater (*The effect of Market Orientation on business profitability*, en Journal of Marketing) obtenemos que el núcleo central, el concepto básico de la orientación al cliente se compone de los siguientes seis elementos clave:

- **Cultura de empresa** orientada al cliente en todos los niveles de la empresa.
- **Generación continua de información** sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes.
- **Diseminación de la información** sobre los clientes en todas las áreas de la organización ('inyectar' en toda la estructura la 'voz del cliente').
- **Alta capacidad de respuesta** al contenido de la información sobre los clientes (trabajar siempre 'cerca' del cliente).
- **Creación de un valor superior** para el cliente (toda la organización trabaja para satisfacer todas sus necesidades, deseos y expectativas)
- **Coordinación interfuncional** para orientar a toda la organización hacia un objetivo común: EL CLIENTE.

Como dijo Sam Walton, fundador de la cadena minorista Walmart: *"El cliente tiene el poder para despedirnos a todos, desde el empleado más bajo hasta el Presidente de la com-*

pañía. Basta con que decidan irse a hacer sus negocios con otra empresa... ¡y tendremos que irnos todos!”

2. LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Como explica Luis G. Renart, hasta hace unos años, muchas empresas actuaban según un paradigma cuyas principales características eran las siguientes:

- Ni el proveedor ni el cliente tienen memoria. Cada vez que se quiere vender algo el proceso parte desde cero.
- Cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo.
- El cliente es anónimo o casi. Es un registro en un ordenador.
- Si perdemos a algún cliente, en el mercado encontraremos abundantes clientes potenciales a los que sea fácil captar.
- Es más fácil y barato captar a un cliente nuevo que esforzarse por retener y desarrollar a los clientes actuales.
- Fundamentalmente, la empresa lanza productos al mercado, y los clientes los compran.

La empresa habla y el cliente escucha. Los productos y los mensajes publicitarios son masivos y poco diferenciados. Es preciso ser consciente que el enfoque transaccional es progresivamente incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a los problemas comerciales actuales. Además, surgieron nuevas posibilidades técnicas que posibilitaron el cambio hacia un nuevo tipo de marketing, el marketing relacional.

El término **marketing relacional** surge a principios de los años ochenta y consiste en captar y fortalecer relaciones rentables de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por Cliente. La empresa debe pensar en el Cliente de forma estratégica fomentando que las relaciones sean a largo plazo, intentando establecer diálogos con el Cliente y no los monólogos que plantea el marketing transaccional.

Según Grönroos, el **marketing relacional** es el proceso de **identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas.**

Para ello es fundamental orientar el negocio hacia el cliente centrándonos en las necesidades y deseos de los consumidores. Esto implica lo siguiente:

LAS PRINCIPALES CLAVES DE MARKETING EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

- Escuchar la voz del Cliente
- Recoger información fiable y gestionarla de la forma adecuada
- Personalizar la oferta y las comunicaciones del negocio
- Interactuar con el Cliente de forma continuada y proactiva.
- Invertir en los mejores Clientes
-

Ofrecerles un marco que permita potenciar la relación haciéndola rentable para todas las partes.

PUNTOS IMPORTANTES

Es importante reconocer que el marketing relacional en el fondo no aporta nada nuevo. Simplemente se trata de que el Marketing del siglo XXI vuelva a los usos comerciales de antaño. Al marketing de las antiguas tiendas de barrio en donde se atiende personalmente a todos los clientes del establecimiento. Conocer y tratar a cada Cliente de manera individual, huyendo del marketing masivo en el que los Clientes son registros anónimos en un ordenador.

Respecto a la forma de articular el Marketing Relacional es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- Las nuevas tecnologías, especialmente los CRM (*Customer Relationship Management*) - programas informáticos que gestionan la relación con los Clientes - facilitan esta forma de marketing orientada a recopilar información que permita ofertar productos a nuestros consumidores que satisfagan sus necesidades y alcancen sus expectativas.
- La empresa tiene que estar dispuesta a tratar de manera distinta a sus clientes más valiosos (Discriminación positiva de Clientes). Mejor trato a nuestros mejores Clientes.
- Se requiere apurar y concretar más la segmentación de nuestros Clientes (Micro-segmentación)
- Clasificar y organizar a los clientes actuales (Carterización), poniendo en marcha planes de actuación diferentes para tipos de Clientes distintos. De esta manera conoceremos la estimación del valor que representa cada cliente para la empresa, a lo largo de toda la vida útil estimada de dicho cliente. (*Customer lifetime value*)
- Marketing es el camino que nos lleva a captar y mantener Clientes rentables. Conseguir que cada Cliente sea único y especial.

FASES PARA IMPLEMENTAR EL MARKETING RELACIONAL

Partiendo de la definición de Grönroos estableceremos 5 fases a la hora de implementar una estrategia de marketing relacional.

1. IDENTIFICAR

Identificar el universo de Clientes para conocer a fondo sus necesidades y deseos particulares.

2. CAPTAR

Esta etapa implicará dar a conocer la oferta de productos de la empresa a nuestro público objetivo, en función de la información obtenida en la primera fase.

3. SATISFACER

La clave está en que los Clientes potenciales se conviertan en Clientes reales y que estos queden satisfechos con nuestros productos. Cuando hablo de producto me refiero tanto a un bien como a un servicio. Para ello es clave que la prestación obtenida con el uso o consumo del producto sea superior a las expectativas previas a la compra.

4. RETENER

La etapa cuatro se centra en conseguir convertir a los Clientes satisfechos en Clientes fieles. Conseguir que nuestra cartera de Clientes este plagada de Clientes apóstoles que prediquen a los cuatro vientos las virtudes de nuestro portfolio de productos.

5. POTENCIAR

O cómo conseguir aumentar la capacidad de generar negocio que tienen esos Clientes, bien sea con el aumento de su facturación o por que se conviertan en excelentes prescriptores que posibiliten la llegada de nuevos Clientes similares a ellos.

La clave está en conseguir establecer un marco de actuación que permita intensificar los vínculos entre la empresa y el cliente. Creando comunidades de usuarios que intercambien conocimientos y experiencias fundamentadas en la marca, con el objetivo de convertir la marca en una “*lovemark*”. Concepto creado por Kevin Roberts, CEO de Saatchi&Saatchi, que escribió un libro titulado *Lovemarks: El futuro más allá de las marcas*. Donde habla de marcas que han conseguido enamorar a sus clientes, organizaciones como Coca-Cola, Harley Davidson, Disney... se han convertido en enseñas de culto para sus consumidores.

3. IMPLANTAR LA GESTIÓN RELACIONAL EN LA PYME

La gestión de la relación con el cliente debe ser el resultado de un proceso racional que tenga como propósito dotar a la empresa de un camino a seguir en el futuro con el fin de garantizar no sólo su subsistencia y rentabilidad a corto plazo, si no, además (y en especial) a largo plazo.

La elaboración de la estrategia relacional la vamos a dividir en seis fases o áreas de trabajo. Es básico que este proceso vaya precedido de un profundo conocimiento de la base de clientes, sus necesidades, deseos, expectativas, comportamientos, hábitos, etcétera.

FASE 1: ¿EN QUÉ TIPO DE VÍNCULOS VA A SUSTENTAR EL NEGOCIO LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES?

Para los fines del marketing relacional un vínculo es todo elemento, racional o emocional, que hace que los clientes, de forma espontánea y voluntaria, se sientan “unidos” a la empresa, lo que les induce a preferirla como proveedor.

El objetivo de la creación de vínculos es el de incrementar la “participación en la mente” de los clientes. Lo que permite, como plantea Ian Gordon, que la empresa disfrute de una intención positiva de repetición de compra y una percepción que estimula a los clientes a preferirla entre los competidores.

Podemos hablar de vínculos sustentados en la potencia de la marca, en la calidad del servicio, en la eficiencia de los procesos y herramientas que proporciona la compañía, en la confianza que generan las personas de la organización, en la calidad de la información que proporciona la empresa...

- ¿Qué tipo de vínculo debemos fomentar y consolidar con nuestros clientes?
- ¿Debemos centrarnos en varios tipos o recurrir a una combinación de ellos en función de la situación de cada uno de los clientes?
- ¿Recurriremos a diferentes vínculos en función del grupo de clientes de que se trate?

FASE 2: ¿CUÁLES SON LOS DIFERENTES NIVELES DE RELACIONES QUE DESEAMOS TENER CON LOS DIVERSOS GRUPOS DE CLIENTES?

Esta fase se corresponde con los enfoques de carterización. En su conceptualización más simple, la carterización es una alternativa estratégica para gestionar las relaciones con la base de clientes y prospectos que consiste en agrupar a los clientes atendiendo a variables y criterios diversos, formando, en consecuencia, diferentes “carteras” o grupos de clientes. Con objeto de tratarlos de forma personalizada.

Identificar los segmentos clave para la compañía

Por volúmenes, aporte a la rentabilidad, potencial, clientes estratégicos, niveles de vinculación, número de productos utilizados, y otros.

Diseñar carteras y tácticas para los segmentos clave con objetivos concretos

Por grupos de clientes con un valor similar para la organización o con comportamientos similares.

Identificar por carteras

Por ejemplo, quiénes son los más importantes, cuál es el comportamiento atendiendo a los distintos grados de vinculación y otros criterios.

Identificar factores importantes

Por ejemplo, potencial de crecimiento de los clientes.

Detectar oportunidades de crecimiento: desarrollo estratégico

Por ejemplo, protección de los clientes clave, análisis de los niveles de satisfacción, creación de barreras al cambio, fortalecimiento de los vínculos, necesidades insatisfechas, evolución de nuevas tecnologías, etcétera.

Es importante detectar oportunidades de venta cruzada.

FASE 3: ¿CÓMO VA A LLENAR LA EMPRESA LA RELACIÓN DE CONTENIDOS DE VALOR?

Para “construir” buenas relaciones con los clientes es necesario incorporar elementos de valor en dicha relación. Es necesario convertir la relación en sí en algo que sea atractivo y “apetecible” para los clientes. ¿Cómo hacerlo? Las posibilidades son infinitas: Todo depende de la creatividad de los responsables de la entidad. La información continua acerca de los Clientes nos aportará datos sobre aquello que les aporta valor...

FASE 4: ¿CÓMO CONVENCER A LOS PROSPECTOS Y CLIENTES?

Es fundamental buscar una razón suficientemente poderosa, una “promesa de la relación”, como para motivar a los posibles clientes, por lo menos, a considerar invertir en la relación. Para ello debemos comprender cuáles son los problemas y necesidades de los clientes.

Posteriormente comunicaremos la promesa de la relación con el fin de motivar a los clientes y prospectos a invertir en un “diálogo” con nuestra empresa: ofrecer un incentivo “suficientemente poderoso” que induzca a iniciar y mantener la relación.

Por último será fundamental cumplir el compromiso, la promesa de la relación que hayamos definido.

FASE 5: IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO

Será fundamental retroalimentar y sacar conclusiones continuamente. Con objeto de conocer si vamos por el buen camino o para realizar las correcciones adecuadas en caso contrario.

4. LAS CLAVES PARA FIDELIZAR CLIENTES

Una vez que hemos definido el marco en el que se debe desarrollar una estrategia de fidelización de Clientes, tanto la orientación de la empresa al Cliente como la implantación de una estrategia relacional pasaremos a tratar de plantear una serie de claves que contribuirán al éxito en nuestras políticas de fidelización de Clientes en la Pyme.

Como hemos visto con anterioridad, fidelizar es construir vínculos que permitan mantener una relación rentable y duradera con los Clientes, en la que se generen continuamente acciones que les aporten valor y que permitan aumentar sus niveles de satisfacción.

LAS 4 “V” DE LA FIDELIZACIÓN EN LA PYME

1. **Visualización:** Empaparnos de un profundo conocimiento de nuestros Clientes, del sector y de los competidores con objeto de elegir las acciones adecuadas en función de cada perfil de Cliente.
2. **Vinculación:** Atraer e integrar a los Clientes en el negocio para generar vínculos fuertes y duraderos.
3. **Valor:** Establecer un continuo diálogo con los Clientes y dotar a la relación de elementos que aporten valor a las dos partes.
4. **Verificación:** Medición y retroalimentación continua.

Para ello serán fundamentales los siguientes aspectos:

CLAVES PARA FIDELIZAR

1. IDENTIFIQUE A LOS DISTINTOS TIPOS DE CLIENTES que componen su cartera de negocio y establezca planes personalizados para interactuar con ellos.

A los Clientes VIP que forman el corazón de su negocio trátelos de forma excelente, implante una discriminación positiva en su empresa. Recuerde, ofrezca un mejor servicio a sus mejores Clientes, lo cual no implica tratar mal al resto.

Para los clientes volátiles diseñe planes de fidelización que permitan mantenerlos.

Busque aumentar sus ingresos con los Clientes que presentan mayor potencial, gracias a un mayor conocimiento de los mismos y el aumento de la venta cruzada.

2. ESTABLEZCA UNA COMUNICACIÓN PROACTIVA en la que usted se comunique con sus Clientes antes de que ellos lo hagan con la empresa. Genere un continuo diálogo con ellos que no siempre tenga una intención vendedora.

La comunicación proactiva le permitirá detectar actitudes descontentas y escuchar continuas sugerencias de mejora.

3. PIENSE EN EL LARGO PLAZO y en el valor de cada Cliente en función de todo el tiempo que va a permanecer haciendo negocios con nosotros. Planifique esta relación.

4. ESCUCHE LA VOZ DEL CLIENTE en forma de queja o reclamación. Aproveche de forma positiva esta valiosa información, recuerde que los Clientes le están otorgando una segunda oportunidad.

5. GENERE UNA ATMÓSFERA VITAL que sorprenda de forma positiva a sus Clientes y supere sus expectativas. Para ello es fundamental planificar el contacto con los Clientes estableciendo protocolos de actuación.

- Gestión de la experiencia.
- Creación de estándares.

6. RECUERDE LA IMPORTANCIA DE LA CALIDEZ ya que con la calidad sólo no es suficiente.

- La calidez es ganarnos la confianza de nuestros clientes y asumir un compromiso con ellos.
- Es que la prestación del servicio se desarrolle en un ambiente de complicidad y cercanía.
- La relación es cordial y con continuas muestras de cortesía.

7. NO SUBESTIME LA IMPORTANCIA CAPITAL DEL CLIENTE INTERNO, forme a sus empleados e incentíuelos para que se impliquen. Recuerde que su participación es vital para que el contacto con el Cliente se produzca de la forma correcta, aumentando los niveles de lealtad.

8. GENERE COSTES DE CAMBIO, en el buen sentido, que permitan mantener a sus Clientes.

- Costes emocionales relacionados con la marca o con la confianza y el trato recibidos.
- Costes físicos relacionados con las rutinas y los modos de trabajar.

9. PROPORCIONE UN FLUJO CONTINUO DE VALOR. El conocimiento exhaustivo de sus Clientes le permitirá conocer sus necesidades. Aproveche cualquier ocasión para proporcionarle un mayor valor añadido en forma de herramientas para su negocio o detalles personales, relacionados con sus hobbies o preferencias.

10. PROPICIE LA VENTA CRUZADA Y LA VENTA COMPLEMENTARIA. Aumente la facturación haciendo que los Clientes consuman otros productos distintos de su catálogo y ofrezca productos complementarios que pueden ser útiles para sus Clientes.

11. NO CAIGA EN EL ERROR DE PENSAR QUE LA FIDELIZACIÓN tiene forma de tarjeta. Le hablo de un concepto estratégico mucho más amplio que puede incluir multitud de acciones que le permitan mantener un mayor número de Clientes satisfechos.

5. LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN EN LA PYME

Debemos tener en cuenta que cuando queremos implementar un programa de fidelización en la Pyme es fundamental seguir una serie de pasos, siempre siendo conscientes de que debemos integrar el programa en la estrategia relacional de la empresa. Y por tanto, sus planteamientos deben ser coherentes con la estrategia de la organización. Pasos a seguir:

1. Objetivos que deseamos alcanzar. Cuál es la razón de ser del programa.
2. Público objetivo al que va dirigido.
3. Diseño del programa.
 - Imagen y comunicación del mismo
 - Beneficios para los Clientes
 - Costes de realización
 - Aspectos legales
 - ...
4. Puesta en marcha y desarrollo del programa
5. Medición de resultados

A la hora de diseñar el programa las opciones son inmensas y dependerán de nuestra habilidad para crear e innovar, sobre todo teniendo en cuenta los presupuestos más ajustados con los que trabaja la Pyme. De nuestra capacidad para aportar valor, hacerlo comprensible y diferenciarnos dependerá el éxito del mismo.

Cualquier programa de fidelización en la Pyme requiere hacer énfasis en el servicio al Cliente. Desde el momento de contacto inicial hasta la gestión adecuada de la postventa, pasando por todos los contactos intermedios.

Por lo que será interesante lo siguiente:

1. **Elementos añadidos que aporten un mayor valor:** testimonios de clientes satisfechos, manuales y materiales que hagan más sencilla la experiencia de uso y consumo del producto, garantías de calidad...

2. **Promociones “por ser tú”,** ofertas ajustadas y personalizadas a cada Cliente

3. **Comunicación Proactiva.** Mantener un contacto continuado adaptado a cada cartera de Clientes en donde exista un continuo aporte de valor:

- Información sobre los productos y servicios de la empresa
- Agradecimientos y felicitaciones
- Búsqueda de opiniones, comentarios y sugerencias
- Obsequios
- Información de interés relativa al sector, aficiones...

4. **Gestión proactiva de la post venta:** Personal de atención, servicio técnico, canales accesibles y gratuitos de contacto...

A continuación vamos a hablar de los **Clubs de Clientes**, en nuestra opinión, una de las acciones más eficaces para realizar un marketing de vinculación (si se realiza correctamente), buscando involucrar al Cliente en la atmosfera del negocio, fomentando la relación empresa – Cliente y la relación Cliente – Cliente.

EL CLUB DE CLIENTES

El objetivo de los Clubs de Clientes es establecer un marco de relación con nuestros Clientes en el que se potencie el diálogo, el intercambio de información y por supuesto la venta.

No confundir un Club de Clientes con una tarjeta de fidelización en la que se premia al titular por realizar compras en el establecimiento o adquirir servicios de la empresa. El Club va más allá de una simple tarjeta de fidelización, hablamos de una atmósfera emocional que impregne al Cliente y lo implique en el negocio. Algunos analistas plantean que en España han tocado techo los programas de fidelización sustentados en tarjetas debido a:

- Recelo al excesivo plástico que llevamos en las carteras.
- Premios demasiado lejanos en el tiempo
- Banalización de la fidelización: Pérdida de exclusividad.

LAS PRINCIPALES CLAVES DE MARKETING EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Y posiblemente tienen razón, las empresas se limitan a otorgar al Cliente una tarjeta sobre la que sustentan algunas promociones y privilegios sin trabajar el lado emocional de la relación.

Un club implica un compromiso importante y de futuro entre la empresa y el Cliente, con una sucesión de interacciones entre ambos con objeto de obtener un beneficio mutuo. En esta acción es esencial la capacidad de gestionar y analizar datos mediante la utilización de sistemas informáticos (CRM)

VENTAJAS PARA LA EMPRESA

Del Club de Clientes la empresa obtendrá una serie de ventajas, tales como:

- Las ventas cruzadas y complementarias.
- Información y mayor conocimiento de sus Clientes.
- Sentido y orgullo de pertenencia por parte del Cliente, con el consiguiente aumento del tiempo que dura la relación.
- Generación de boca – oído (*Buzz Marketing*)
- Sensación de exclusividad y prestigio

VENTAJAS PARA EL CLIENTE

De igual forma los Clientes deben obtener una serie de ventajas por pertenecer al Club:

- Económicas en forma de ofertas y promociones.
- Información útil.
- Servicios adicionales.
- Derecho a uso de instalaciones e infraestructura.
- Networking y relaciones con otros Clientes.

Normalmente, la entrada en el club reporta unos beneficios inmediatos, tangibles, que la empresa recuperará a lo largo de la relación con el cliente.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA

- Los costes que implica su implantación y desarrollo:
 - o De planificación, diseño del programa y puesta en marcha
 - o De mantenimiento del programa.
- Debe estar integrado en la estrategia del negocio y ser coherente con ella.
- Es fundamental la existencia de un programa informático que de cobertura al Club y que gestione la relación con el Cliente (CRM).

CRM: Algunas consideraciones

El CRM es una herramienta más para llegar al cliente. Si toda la empresa no está orientada al cliente no tiene sentido alguno y carecerá de efectividad.

Pidamos a los clientes solamente los datos que posteriormente vamos a poder gestionar, y que resultan interesantes para alcanzar los objetivos marcados, cada vez el cliente es más reacio a rellenar extensos formularios.

El CRM no debe ser un fin, sino un medio más para alcanzar nuestro objetivo, que es el Cliente.

6. TENDENCIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

A continuación planteamos una serie de tendencias relacionadas con la fidelización de Clientes que, en nuestra opinión, jugarán un papel importante en los próximos años.

1. La consagración del teléfono móvil. En los próximos años asistiremos a la utilización del móvil como herramienta de pago y soporte para la fidelización. Se prevé que en el próximo lustro podamos dejar las carteras y salir de compras sólo con el móvil en el bolsillo. Con todo lo que implica para la fidelización, además a esto se unen nuevos elementos incorporados a estos dispositivos como la conexión permanente o la geolocalización. Además los cupones móviles o los descuentos en nuestro teléfono cobrarán protagonismo. Según Juniper Research, en 2016 habrá 600 millones de usuarios de cupones en el móvil. Su valor para entonces superará los 43.000 millones de dólares en todo el mundo, ocho veces más que actualmente, 5.400 millones de dólares.

2. La gestión de la experiencia del cliente como elemento clave de fidelización. Entender el marketing de forma holística, ser capaces de diseñar y desarrollar experiencias positivas, memorables y dignas de ser contadas en cualquier contacto que tenga el cliente con la empresa.

3. Integrar el mundo online y el mundo offline. Aprovechar al máximo las posibilidades que nos ofrecen las redes sociales para interactuar con nuestros Clientes siendo siempre coherentes con la estrategia de marketing de la compañía.

4. La gestión adecuada de todos los datos obtenidos por la compañía con objeto encontrar nuevos nichos en nuestra base de Clientes y de personalizar al máximo la oferta. Adecuando nuestra propuesta de valor a necesidades muy concretas.

5. El consumidor 3.0. Al consumidor 2.0, hiperconectado e hiperinformado, le añadimos el aumento de una mayor sensibilización con el entorno y el mundo que le rodea. Un consumidor socialmente responsable, comprometido con la ecología. Empático con la falta de medios con la que sobreviven muchos...

Los consumidores valoran en los programas la aportación de los mismos a proyectos caritativos y sociales.

6 . Fidelizar jugando. La gamificación o la integración de elementos lúdicos en la fidelización favorecera la receptividad por parte de los Clientes. La introducción de retos, juegos y resolución de enigmas que implique la obtención de una recompensa aumentará los niveles de participación.

7. La cocreación. El *crowdsourcing* puede jugar un papel fundamental en el diseño de los programas de fidelización. Al igual que en el caso anterior, la implicación de nuestro público en el diseño y elaboración del programa aumentará los niveles de participación.

CAPÍTULO 2 . MARKETING DIGITAL

Esmeralda Díaz - Aroca

“Como no sabía que era imposible, lo hice”
Albert Einstein

1. LA IMPORTANCIA DEL MARKETING DIGITAL EN LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA

El panorama actual es completamente distinto al que era hace unos pocos años. Antes, un plan de marketing incluía medios y acciones llevadas a cabo en el mundo real. El éxito del plan dependía en gran medida de los medios utilizados y de la inversión. Sólo aquellas empresas con recursos económicos podían plantearse llevarlo a cabo. Hoy el panorama ha cambiado bastante y el mundo digital nos abre una gran oportunidad.

Internet es gran democratizador, porque permite, como vamos a ver a lo largo de este capítulo, medirse al pequeño con el grande, sin necesidad de disponer de grandes recursos económicos, tan solo hacen falta CREATIVIDAD, PLANIFICACIÓN y CONSTANCIA.

Internet es un nuevo ecosistema, lleno de oportunidades y de herramientas. Sólo hay que saber dónde están y para qué sirven.

El video marketing, las Wikis, la explosión de Facebook y Twitter ...y por supuesto las plataformas de gestión de contenidos y de interacción con el público, han dado un vuelco total a la forma de entender, gestionar y practicar el marketing en Internet.

La estrategia de marketing digital formará parte de la estrategia general y el plan de acción correspondiente deberá productar importantes sinergias con el resto de acciones del marketing tradicional.

LAS PRINCIPALES CLAVES DE MARKETING EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

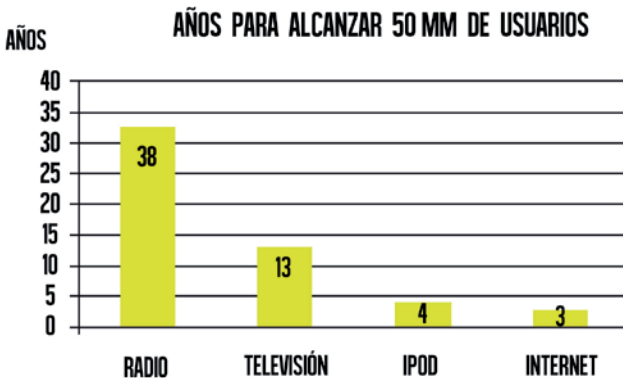
El marketing digital lleva un proceso a varios niveles: construcción de una página web orientada a las ventas, marketing por email, optimización (marketing) para buscadores (la mejor herramienta de publicidad y gratuita), boletines, promoción en medios sociales...etc.

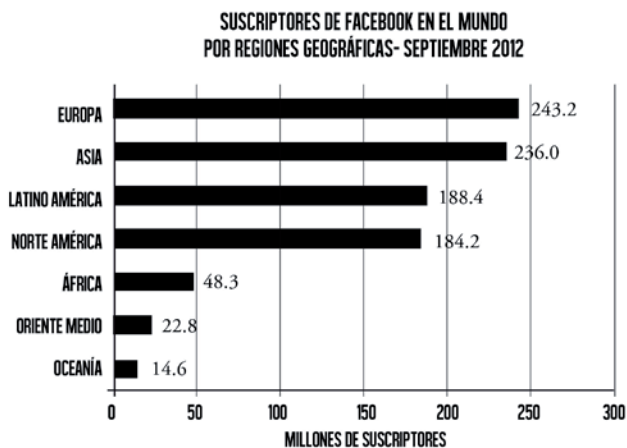
A lo largo de este capítulo vas a conocer un conjunto de técnicas de e-marketing que ayudarán a mejorar el posicionamiento de marca de tu empresa, a aumentar su notoriedad, a interaccionar con posibles clientes... y en definitiva, a aumentar tu volumen de negocio.

2. EL INTERNET MARKETING: BIENVENIDO A MATRIX

LA EVOLUCIÓN DE INTERNET EN EL MUNDO

ESTADÍSTICAS MUNDIALES DEL INTERNET Y DE LA POBLACIÓN						
Regiones	Población (2012 Est.)	Usuarios Dic.31, 2012	Usuarios Junio 30, 2012	%Población (Penetración)	Usuarios % Mundial	Facebook Sept 30, 2012
Africa	1.073.380.925	4.514.400	167.335.676	15,6%	7,0%	48.262.820
Asia	3.922.066.987	114.304.000	1.076.681.059	27,5%	44,8%	235.989.160
Europa	820.918.446	105.096.093	518.512.109	63,2%	21,5%	243.230.440
Oriente Medio	223.608.203	3.284.800	90.000.455	40,2%	3,7%	22.793.140
Norte América	348.280.154	108.096.800	273.785.413	78,6%	11,4%	184.177.220
Latinoamérica / Caribe	593.688.638	18.068.919	254.915.745	42,9%	10,6%	188.339.620
Oceanía / Australia	35.903.569	7.620.480	24.287.919	67,6%	1,0%	14.614.780
TOTAL MUNDIAL	7.017.846.922	360.985.492	2.405.518.376	34,3%	100%	937.407.180





Fuente: Éxito Exportador - www.exitoexportador.com/stats.htm
 El número de suscriptores de Facebook se basa en un estimativo de 937,407.180 suscriptores en Septiembre 30, 2012

TENER UNA PÁGINA WEB YA NO ES SUFICIENTE

Hoy día tener una página web sin más sirve de poco y más si la web no ha sido diseñada con una visión marketiniana y teniendo en cuenta el SEO (veremos más adelante que significa esto).

Si nadie sabe de la existencia de esa web, es como abrir una tienda en medio del desierto. ¿Quién va a ir a visitarla? Probablemente poca gente.

De nada sirve tener una página web si no es eficaz para los intereses de un negocio o empresa.

Actualmente hay unos 8,70 billones de páginas. (<http://www.worldwidewebsize.com>), si no se llevan a cabo conceptos y acciones de e-marketing para promocionarla de forma correcta, la web permanecerá en el anonimato.

Analizando la evolución de las webs corporativas de importantes empresas a lo largo del tiempo, y comparándola con la evolución de los medios sociales más significativos como Facebook, Twitter..etc, podemos observar que la tendencia al crecimiento es casi exponencial en estos últimos frente solamente al tráfico de las webs. Esto quiere decir, que las empresas deben apostar por los medios sociales, puesto que sus clientes y clientes potenciales están en ellos.

¿QUÉ ES LA WEB 2.0?

El término Web 2.0 comprende aquellos sitios web que facilitan el compartir información, la interacción el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web. (http://es.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web)

Un sitio Web 2.0 permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por usuarios en una comunidad virtual, a diferencia de sitios web estáticos donde los usuarios se limitan a la observación pasiva de los contenidos que se han creado para ellos.

Podríamos resumirlo como:

Web 1.0: Personas conectándose a la web – página -

Web 2.0: Personas conectándose a personas – Redes Sociales -

OBJETIVOS DEL INTERNET MARKETING

Aumentar el tráfico de potenciales clientes hacia nuestra página web o portal, convertir ese tráfico en clientes, fidelizarlos y convertirlos en prescriptores.

Una de las grandes ventajas del marketing online es la posibilidad de conectar con el público objetivo del mensaje, sin intermediarios, lo que le permite ser un complemento a las acciones publicitarias tradicionales.

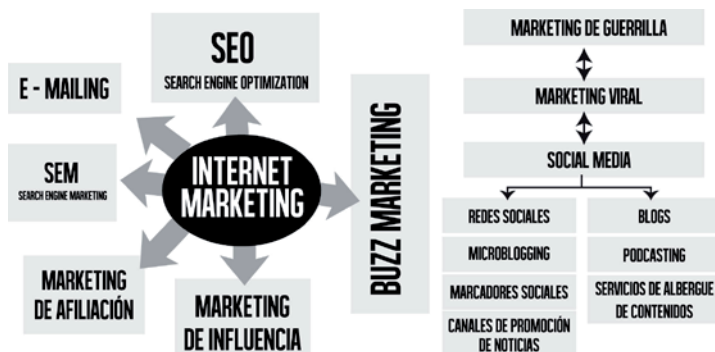
El marketing online además nos permite ahorrar y a su vez optimizar el retorno de inversión (ROI - *Return On Investment*).

COMPONENTES DEL MARKETING EN INTERNET

Para conseguir atraer visitas a nuestra web existen diversas formas de hacerlo, unas gratuitas, otras de pago. Cada una de ellas forma parte del plan estratégico de marketing digital.

Todas y cada una de las diferentes herramientas están encaminadas a llevar tráfico a la página web. Vamos a definir las brevemente para ponernos en situación.

SEO: palabra acrónimo de *Search Engine Optimization*, es decir, optimización de una web para que sea encontrada fácilmente por los motores de búsqueda y sea a su vez indexada en las primeras posiciones del buscador. El SEO no cuesta dinero, pero si lleva tiempo. Lo veremos con más amplitud en la sección dedicada al SEO.



E-mailing.- El correo directo ha evolucionado de tradicional (cartas) a electrónico (e-mail). Es una forma de alcanzar un mercado masivo, a costos muy bajos.

SEM: acrónimo de *Search Engine Marketing*, ó Marketing de buscadores, es la publicidad de pago. Son los famosos anuncios patrocinados también denominados pago por click (PPC).

Marketing de afiliación: un anunciante (marca/producto) distribuye publicidad online a través de una red de afiliados (páginas web de otras personas/empresas que ponen a disposición sus espacios para anunciantes).

Marketing de influencia: consiste en desarrollar relaciones con personas influyentes que puedan ayudar a las marcas a generar visibilidad para sus productos y servicios. Según Nielsen un 67% de los consumidores contrastan opiniones en Internet antes de efectuar una compra.

“Estudios actualizados señalan que un 70% de los encuestados confían ante todo en lo que escriben otros en internet, eso quiere decir que los consumidores pueden ser impactados por diferentes medios, siendo Internet donde se toma la última decisión de compra.”

El Buzz marketing: BUZZ Marketing es generar ruido con algo sorprendente. Es el boca oído de toda la vida pero ahora con ayuda de la tecnología. Este ruido lo podemos llevar a cabo a través de los medios sociales (social media), aquí se encuentran las redes sociales, blogs, plataformas de contenidos, agregadores de noticias...etc, que describiremos más adelante.

El BUZZ será mayor si la acción realizada tiene un gran impacto a un mínimo coste (Marketing de Guerrilla), y además tiene efecto viral (Marketing viral), es decir se propaga como lo hace un virus (infecta una partícula una célula y genera millones de copias).

LA INFLUENCIA DE INTERNET EN LA DECISIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

Internet se ha convertido en “el cuñado que todo lo sabe”, en “ese vecino que te aconseja que vayas a ver la película tal y cual”, en “ese amigo que te recomienda que compres esto y aquello...”

- Solo el 14% de los consumidores confía en la publicidad mientras que el 86% restante confía en la recomendación.
67% del total de compras son influenciados por el Buzz.
- Influencia nº1 para elegir un vuelo, un hotel, o alquilar un coche: el buzz de los consumidores.
- Más del 50% de las personas que van al cine, escogen la película dependiendo de su entorno más cercano.
- Los consumidores tienen 10 veces más posibilidades de ser influenciados por el buzz que por la publicidad (print or TV).
37% de toda la inversión en pub TV no sirve para nada.
- La publicidad tradicional está perdiendo credibilidad. Por ejemplo, el 76% de los consumidores no confían en lo que dicen las marcas.
¼ de los europeos confían en los bloggers para ayudarles a elegir.
- El 82% de los jóvenes europeos (16-24) utilizan de media Internet 5,9 días por semana, mientras que para la TV la media es de 5,7 días (77%).
- Wikipedia, la free enciclopedia realizada por la gente se encuentra en los TOP ten global sites más visitados.
Los anunciantes han reducido en un 70% los presupuestos para sus spots.
Los conocidos, familiares y amigos es la fuente más creíble como información para el consumo (7,4).

3. SEO POSICIONAMIENTO WEB

¿QUÉ ES EL SEO?

El concepto SEO, que proviene de las siglas en inglés *Search Engine Optimization*. SEO es el proceso de mejorar el volumen y la calidad del tráfico que llega a un sitio web.

En todo momento hablamos de tráfico atraído mediante métodos gratuitos (orgánicos) en contraposición a los de pago (como pueden ser el marketing, campañas publicitarias, etc.).



EL PAGERANK

PageRank™ (PR) es un valor numérico con el que Google representa la importancia que una página web tiene en Internet.

- Es una marca comercial de Google.
- No es único factor que Google utiliza para clasificar las páginas, pero es uno de los más importantes.
- Google se hace la idea de que cuando una página coloca un enlace (link) a otra, es de hecho un voto para esta última.
- Cuanto más enlaces (votos) son emitidos para un sitio o tiene más enlaces entrantes, el buscador entiende que debe ser más importante.
- También es importante el PR que tiene la página que nos enlaza (más alto mejor).
- Cualquiera con un PageRank superior o igual a 4/10 hará que sumes muchos puntos en Google. Las demás también cuentan pero su valor es menos.

Ejemplo práctico de www.esmeraldadiazaroca.com


PageRank Status
 Barra de Herramientas Chrome
 SEO

TOOLS & RESOURCES
 to maximize your SEO



[Historial de Actualizaciones](#)
[Opciones](#)

SEO Stats
Page Info

PageRank Status
 PR  4
 PR Añade un botón de PageRank a tu sitio

Información del Dominio
 Whois [Whois](#)
 DNS ns19.domaincontrol.com

Cacheado
 Archive.org N/D
 Google Dec 16, 2012 11:26:01

Tráfico
 Ranking de Tráfico en A 1,223,404
 Ranking de Compete N/D
 Ranking de Quantcast N/D

Localización geográfica
 IP 216.239.32.21
 Ciudad Mountain View
 País United States

Páginas indexadas
 Bing 78
 Baidu 0
 Goo 201
 Google 430
 Yahoo 0
 Yandex 15

Gráficos de Tráfico
 Alexa - Tendencia de Tráfico Diaria
 esmeraldadiazaroca.com


Sobre el sitio
 Información sobre Tecn [Info](#)
 robots.txt 
 sitemap.xml 

Social (SNS)
 Me gusta en Facebook 1
 Google Plus 6
 Tweets en Twitter 7

Enlaces de Retorno
 Alexa 13
 Bing 139
 Google 7
 Abrir Explorador de Sitio [Link](#)

[Dona si te ha gustado](#)
[Comentarios: pr@chromefans.org](#)

[¿Te ha gustado esta extensión? ¡Vótanos!](#)
[Sígueme:](#)






[Ayúdanos con la traducción a tu idioma](#)
 Green Web Hosting: Starting at \$4.95

ALEXA RANK

Alexa.com es otra manera de medir un sitio web. Alexa rastrea informaciones, tales como visitas de un sitio Web, el tiempo que pasan los visitantes en la Web y en qué país reside el visitante. Estos parámetros de Alexa son muy conocidos para el seguimiento de un sitio Web, además de medir la cantidad relativa de tráfico que recibe en comparación con todos los otros sitios Web seguidos por Alexa.

El algoritmo que utiliza Alexa.com para determinar el ranking es muy simple, se basa en el tráfico registrado durante los últimos tres meses de todos los usuarios que tengan instalada la barra de Alexa.com (Alexa.com toolbar).



LOS KEYWORDS

Las keywords son la combinación de palabras y conceptos donde los buscadores clasifican y etiquetan determinado sitio web dentro de los resultados alojados en su base de datos, de acuerdo a ciertos algoritmos.

Algo muy importante para un blog o una web son las Palabras Clave o Keywords de su contenido, ya que estas Palabras Claves son las que usaran los visitantes en los Buscadores para llegar a éste.

Las metaetiquetas

Las metaetiquetas son un modo perfecto para que los webmasters faciliten a los motores de búsqueda información sobre sus sitios.

Éstas pueden utilizarse para ofrecer información a todo tipo de clientes.

LAS PRINCIPALES CLAVES DE MARKETING EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Hay tres tipos:

- Título
- Palabras clave
- Descripción

Las metaetiquetas se añaden a la sección <head> de su página HTML y normalmente tienen el aspecto siguiente:

Veamos “por dentro” la página web www.esmeraldadiazaroca.com

```
<title>Esmeralda Díaz-Aroca. Personal Branding, Redes Sociales, Innovación</title>
<!-- ***** -->
<!--Metatags en Blogger por iniciaBlog.com-->
<!-- ***** -->
<meta content='Blog de Esmeralda Díaz-Aroca especializado en Personal Branding, Redes Sociales, Innovación, Códigos QR, Marketing 2.0, Estrategia Social Media, LinkedIn...' name='description'/>
<meta content='blog, Social Media marketing, Creación de tu marca personal, marca personal, personal branding, Redes Sociales, QR codes, LinkedIn, Twitter, Facebook, Buzz Marketing, Boca a oído, marketing viral, marketing de Guerrilla, Web 2.0, tendencias, creatividad, nuevo marketing, marketing 2.0, publicidad viral, consultor social media marketing, buzz marketing, cursos de formación, marketing on line, internet marketing, Esmeralda Díaz-Aroca' name='keywords'/>
<meta content='all,index,follow,archive' name='robots'/>
<meta content='es' name='language'/>
```

FACTORES QUE AFECTAN AL POSICIONAMIENTO SEO

- PageRank: aunque en general no es algo que nos tiene que obsesionar ya que es una puntuación que nos da Google sobre nuestra página, influyen más otros factores. Puede verse nuestra puntuación descargándolo de la barra de Google. Es el método numérico que Google asigna a nuestro Site. Puedes añadirlo desde aquí: http://pagerank.chromefans.org/pagerank-button/?ref=ext_pr
- Robots.txt: archivo que generamos y colocamos en la raíz donde están alojadas nuestras páginas del portal web (en el hosting). En este archivo le indicamos a Google lo que no tiene que rastrear de nuestra web.
- Factores Off Page:
 - o Links externos a nuestra página web.
 - o Aparecer en directorios como Dmoz.
 - o Dar de alta la página web en los principales buscadores: Google, Yahoo, etc.
 - o Presencia de la url (<http://mipaginaweb.com>) en otros foros, blogs, páginas relevantes del sector.
- Factores On Page:
 - o Metatags, incluir las palabras clave asociadas a nuestra página web en el html de la cabecera de la página principal, la “Home”. Cada página de nuestra web debe contener distintas Keywords (palabras clave), pero no más de 5, a más cantidad de palabras clave peor posicionamiento con las elegidas.

- o Meta description, incluir la descripción sobre lo que contiene nuestro portal web en el html de la “Home”.
- o Poner en el html el título a la página que es la frase que aparecerá en el navegador cuando un usuario la visite.
- o Hacer un estudio sobre la densidad de palabras clave.
- o Utilizar las etiquetas “alt” y “title” en el html.
- o Crear el “Sitemap” con la herarquía de la página web para que Google tenga clara su estructura.
- o No utilizar animaciones Flash para el contenido de la página.
- o Intentar que la gran mayoría de la web sea texto para que los buscadores lo reconozcan.
- o Comprobar que todos los links a páginas externas o internas funcionen correctamente.

ALTA EN BUSCADORES

Es importante hacer el alta en buscadores por varios motivos.

- Nos aseguramos que todas las páginas llegan al buscador
- Los motores de búsqueda ofrecen herramientas avanzadas para controlar la indexación a aquellos sitios que están dados de alta.
- El proceso suele ser similar en todos los buscadores. Para el primer caso sería
 - o Registro de usuario (un usuario puede tener varios sitios)
 - o Agregar nuevo sitio
 - o Verificar sitio (se hace por diversos métodos)
 - o Enviar Sitemap y recoger datos (La herramienta puede tardar en ofrecer datos)

Clasificación mundial de los principales buscadores Mayo 2012:

- Google: 80.77%
- Yahoo: 6.57%
- Baidu 6.06%
- Bing: 4.43%
- ASK: 0.53%

Clasificación por versiones de escritorio:

- Google.com: 20.76%
- Google Hong Kong: 6.16%
- Google Alemania: 4.92%
- Google India: 4.45%
- Google U.K: 4%

- Google Brasil 3.91%
- Google Francia 2.82%
- Google Polonia 2.47%
- Google Japón 2.29%
- Google Canadá 1.88%

Clasificación de los principales buscadores en dispositivos móviles:

- Google: 91.14%
- Yahoo: 5.02%
- Baidu 1.33%
- Bing: 1.22%
- ASK: 0.54%

Enlace para dar el alta de tu página en google: - <http://www.google.com/addurl/>

Otros sitios de interés para dar el alta de tu página:

Yahoo - <http://siteexplorer.search.yahoo.com/submit>

Alexa - http://www.alexa.com/site/help/webmasters#crawl_site

Dmoz - <http://www.dmoz.org>

Alta en directorios

En este artículo puedes ver cuáles son los 200 mejores directorios web para dar de alta tu página. <http://seoleal.com/los-mejores-200-directorios-seo/>

SEO LINKBUILDING

Se denomina *Link Building* a la estrategia SEO de optimización de enlaces salientes y entrantes de una página web, para obtener un buen posicionamiento en buscadores.

Se pueden conseguir enlaces de muchas maneras, una de ellas es a través de los canales de promoción de noticias. Digg o menéame son una fuente importante para mejorar las posiciones en los buscadores, si recibes mucho tráfico desde esas webs tus posiciones pueden mejorar (la subida es de forma temporal no superior a dos semanas).

Un agregador de noticias es un sitio en el que cualquier persona puede “enviar” una noticia, en algunos sitios son mas rígidos que en otro sobre dicha palabra genérica, pues realmente lo que se envía es un post.

En algunos sitios puede ser propio o bien un post de algún blog que te haya gustado, y crees que merece ser “votado” para que figure en la pagina principal del sitio.

Otra forma de conseguir enlaces es el linkbating. Es, sin lugar a duda, el más efectivo

de todos, pero el más difícil de realizar. Estos enlaces se generan cuando posteamos algo de mucho valor, interés, o lo que fuera. La voz se corre rápidamente, y muchos hacen comentarios o artículos sobre eso y claro, enlazan la fuente que sería nuestro website. Los enlaces son todos no recíprocos, y se multiplican a velocidad impresionante. El resultado es el mejor de todos.

Si te interesa profundizar en este tema, te recomiendo que veas la Guía SEO Link building de ADSEOK <http://www.adseok.com/guia-completa-de-link-building/>

¿Cómo saber cuántos enlaces entrantes tiene nuestra página?

Existen muchas herramientas de backlinks en el mercado y su uso es imprescindible para cualquier amante del SEO.

Es muy importante que podamos calcular el número de backlinks de nuestros proyectos, su evolución, e incluso que podamos ver el de nuestros competidores.

Una de las herramientas más fáciles es ésta <https://ahrefs.com/>



SEO COYWRITTING: COMO ESCRIBIR PARA ENAMORAR A GOOGLE

Cuando escribimos en una página web o blog, debemos de hacerlo no sólo pensando en los lectores/prosumidores, si no en el robot de Google. Si escribimos para “seducirle” obtendremos los mejores resultados.

Tips para seducir a GOOGLE

- Usa negritas e itálicas

Como el ojo humano los spiders le dan más peso a las palabras que están resaltadas en negrita, subrayado, itálica, etc.. Sólo no te vuelvas loco y lo uses demasiado porque tanto como a los lectores como a los spiders los confundirás porque ya o sabrán que es lo que tiene más peso o no.

- Links internos

Tu sitio es tu mejor fuente de recursos. Hacer links hacia otras páginas que tengan que ver con lo que estas diciendo, o sea que sea para sumar información, no hagas links sin sentido a paginas que no tienen que ver con tu producto y/o servicio. No olvides usar ALTs.

- Links externos

Incorporar link externos hacia mas información beneficiara al lector y te ayudara de dos maneras: (a) dará conocer al lector que lo que tu dices no solamente tu lo dices. (b) también puedes buscar hacer links a paginas con información afín y quizás puedas conseguir hacer link a algún sitio con programa de afiliados que te generaran dinero.

- Numeración y Viñetas

Úsalas ya que dará un buen diseño a tu sitio y una manera mas fácil de entender la información ya que la separas en puntos. O sea pones los puntos de tu información separadamente y con link que vayan a cada uno. No olvides poner “volver” para que puedan volver fácilmente al menú de títulos.

- Usa ejemplos

Haciendo links usando tus keywords.

Keyword Density

Mantén tu keyword density en no más del 3%.

Usa keywords alternativas a tus keywords

Ejemplo: si tu target esta apuntado a “inmobiliarias Cantabria” usa “inmobiliarias en Santander”, “pisos en cantabria... etc.. esto lo puedes encontrar usando las herramientas de selección de keywords. Utiliza para ello la herramienta de Keywords Suggestion Tool de Google: <http://goo.gl/AvMcE>

- Escribe lo que la gente está buscando
 Recuerda tu trabajo es proveer una solución, no crear más problemas. Entonces escribe para solucionarle dudas a tus visitantes.

PROGRAMAS DE ESTADÍSTICAS Y SEGUIMIENTO

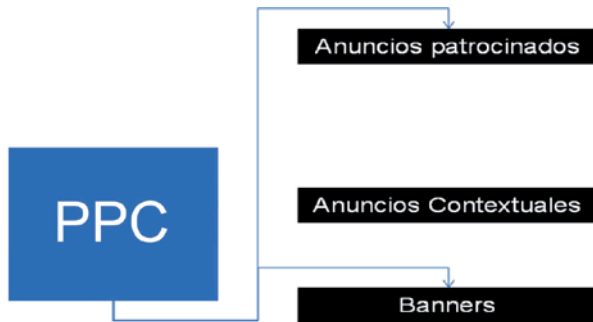
Hay varios programas para llevar a cabo un seguimiento web, pero uno de los más conocidos y utilizados por sus prestaciones y gratuidad es Google Analytics.

Una herramienta avanzada de estadísticas web que además de mostrar entradas y páginas vistas, permite clasificar los datos a través de menús de segmentación y personalizar los informes de acuerdo a las necesidades de cada negocio, cada departamento y cada persona.

Podrás conocer, por ejemplo, el comportamiento que tienen los usuarios que llegan a través de un determinado medio, de un país, de una campaña online, etc.

Para usar Google Analytics has de estar registrado e incluir el código de tracking en el código fuente de tu web. En este blog podrás descargar el Manual: Un completo manual sobre Google Analytics, herramienta imprescindible para obtener las métricas fundamentales de un sitio web: “Si no se puede medir, no se puede mejorar”.

AdWords sent 6,470 visits via 4 campaigns									
Visits	Impressions	Clicks	Cost	CTR	CPC	RPC	ROI	Margin	
6,470	1,305,625	25,016	\$10,011.48	1.92%	\$0.40	\$0.16	-61.09%	-157.02%	
% of Site Total	% of Site Total	% of Site Total	% of Site Total	Site Avg. 1.92%	Site Avg. \$0.40	Site Avg. \$0.16	Site Avg. 27.88%	Site Avg. 21.88%	
3.33%	100.00%	100.00%	100.00%	(0.00%)	(0.00%)	(0.00%)	330.00%	824.25%	



4. SEM, POSICIONAMIENTO WEB PPC

El Posicionamiento Web PPC o Pago por Clic entrega publicidad en los resultados del buscador, combinados con los resultados orgánicos o naturales. Se cobrará cada vez que un visitante haga clic en uno de sus avisos en forma de resultados.

Con este tipo de publicidad, puedes controlar los gastos de tu campaña. También puedes buscar tráfico altamente calificado para tu sitio, dentro de los límites de tu presupuesto.

Consiste en elegir una serie de palabras o frases clave y contratar con los buscadores (generalmente con Google AdWords) su aparición en la primera página.

El funcionamiento es similar a las tarjetas de prepago de la telefonía móvil, se contrata un bono de un importe (100€, 300€, 500€...) y mientras haya saldo disponible aparecerá la web en los resultados.

El coste de este servicio se tarifica por clic, es decir, cada vez que hacen clic en su anuncio le irá restando saldo de su bono.

Para conocer a fondo como funciona Google AdWords, podéis ver aquí un fantástico manual: <http://www.slideshare.net/iblackcz/manual-google-adwords>

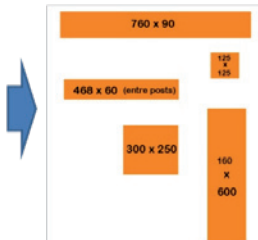
Anuncios patrocinados



Anuncios contextuales



Banners



5. LOS MEDIOS SOCIALES

Los medios sociales ó social media como también se les conoce no son sólomente redes sociales. Existe una confusión generalizada a la hora de utilizar esta terminología. Los social media abarcan muchas tipologías de medios, incluidas las redes sociales. Vamos a hacer una clasificación sencilla de los mismos con el fin de clarificar este aspecto.

REDES SOCIALES HORIZONTALES

Son redes generalistas, dirigidas a un público genérico, centradas en los contactos. Su función principal es la de relacionar personas a través de las herramientas que ofrecen, y todas comparten las mismas características: crear un perfil, compartir contenidos y generar listas de contactos.

Algunas de ellas son:

Facebook Red social gratuita creada por Mark Zuckerberg. Se desarrolló, inicialmente, como una red para estudiantes de la Universidad Harvard, pero desde hace unos años está abierta a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Permite crear grupos y páginas, enviar regalos, y participar en juegos sociales. Es una de las más populares en España, especialmente entre los mayores de 25 años.

Hi5 Lanzada en 2003 y fundada por Ramu Yalamanchi, está enfocada al público más joven por su evolución hacia desarrolladores de juegos sociales. La mayoría de sus usuarios son de América Latina.

MySpace. Incluye blogs y espacios de entretenimiento social que permiten conocer el trabajo de otros usuarios, escuchar música y ver vídeos. Es muy utilizada por grupos musicales para compartir sus proyectos y crear grupos de seguidores.

Orkut Red social y comunidad virtual gestionada por Google, y lanzada en enero del 2004. Está diseñada para mantener relaciones, pero también para hacer nuevos amigos, contactos comerciales o relaciones más íntimas. Es una red muy popular en India y Brasil.

Sonico Orientada al público latinoamericano, y muy centrada en los juegos sociales con opciones de juegos multijugador.

Tuenti Red social española dirigida a la población joven. Se denomina a sí misma como una plataforma social de comunicación. Esta compañía española, inaugurada en noviembre de 2006, cuenta con más de 13 millones de usuarios. A parte de las posibilidades comunes, dispone de Tuenti Sitios, Tuenti Páginas y Tuenti Juegos. Esta red es la más

utilizada entre los menores de 25 años de nuestro país.

Bebo Esta red social, fundada en 2004, tiene por nombre el acrónimo de “Blog Early, Blog Often”. Una de sus particularidades es que permite crear tres tipos de perfiles: públicos, privados y totalmente privados, lo que la convierte en una opción de alta privacidad.

Netlog Su público objetivo es la juventud europea y de América Latina. Es de origen Belga y fue fundada en julio del 2003 por Lorenz Bogaert y Toon Coppens. Tiene más de 90 millones de usuarios registrados en 25 idiomas diferentes. Permite crear un espacio web propio y personalizarlo.

Google+ La red social de Google tiene unas características comunes a las demás. Para registrarse es necesario disponer de una cuenta Gmail. Es una de las más importantes en España por número de usuarios. Una de sus ventajas son las videoconferencias, que permiten conversaciones con hasta nueve usuarios simultáneamente.

Badoo Fundada en 2006, ha tenido una enorme repercusión en los medios de comunicación por su crecimiento y perspectivas de futuro, 150.000 nuevas personas se registran cada día. Opera en 180 países con mayor actividad en América Latina, España, Italia y Francia. También ha sido criticada por su mala protección de la privacidad.

REDES SOCIALES VERTICALES

Dentro de las redes sociales hay una tendencia hacia la especialización. Aunque las redes sociales verticales ganan diariamente miles de usuarios, otras tantas especializadas se crean para dar cabida a los gustos e intereses de las personas que buscan un espacio de intercambio común. Como veremos más adelante, la posibilidad que ofrecen ciertas plataformas de crear una red social propia y personalizada produce redes sociales de todo tipo, específicas para los intereses de sus usuarios.

- POR TEMÁTICA -

Profesionales

Se presentan como redes profesionales enfocadas en los negocios y actividades comerciales. Su actividad permite compartir experiencias, y relacionar grupos, empresas y usuarios interesados en la colaboración laboral. Las más importantes son: Xing, LinkedIn, y Viadeo, que engloban todo tipo de profesiones, pero también existen otras específicas de un sector como HR.com, para los profesionales de recursos humanos, o ResearchGate, para investigadores científicos.



Identidad cultural

En los últimos años, debido al poder de la globalización, se aprecia un incremento de referencia al origen por parte de muchos grupos que crean sus propias redes para mantener la identidad. Ejemplos de esto son: Spaniards, la comunidad de españoles en el mundo; y Asianave, red social para los asiático-americanos.



Aficiones

Estas redes sociales están dirigidas a los amantes de alguna actividad de ocio y tiempo libre. Encontramos redes tan dispares como los pasatiempos que recogen, por ejemplo: BlooSee, sobre actividades y deportes en los océanos; Ravelry, para aficionados al punto y el ganchillo; Athlinks, centrada en natación y atletismo; Dogster, para apasionados de los perros; o Moterus, relacionada con las actividades y el estilo de vida de motoristas y moteros.



Movimientos sociales

Se desarrollan en torno a una preocupación social. Algunas son: WiserEarth, para la justicia social y la sostenibilidad; SocialVibe, conecta consumidores con organizaciones benéficas; o Care2, para personas interesadas en el estilo de vida ecológico y el activismo social.



Viajes

Con la facilidad para viajar y el desarrollo de los viajes 2.0, estas redes sociales han ganado terreno a las tradicionales guías de viajes a la hora de preparar una escapada. Conectan viajeros que comparten sus experiencias por todo el mundo. Podemos visitar: WAYN, TravBuddy, Travellerspoint, Minube o Exploro.



Otras temáticas

Encontramos, por ejemplo, redes sociales especializadas en el aprendizaje de idiomas, como Busuu; plataformas para talentos artísticos, como Taltopia; o sobre compras, como Shoomo.



- POR ACTIVIDAD -

Microblogging

Estas redes sociales ofrecen un servicio de envío y publicación de mensajes breves de texto. También permiten seguir a otros usuarios, aunque esto no establece necesariamente una relación recíproca, como los seguidores o followers de los famosos en Twitter. Dentro de esta categoría están: Twitter, Muugoo, Plurk, Identi.ca, Tumblr, Wooxie o Metaki



Juegos

En estas plataformas se congregan usuarios para jugar y relacionarse con otras personas mediante los servicios que ofrecen. A pesar de que muchos creen que son, simplemente, sitios web de juegos virtuales, las redes sociales que se crean en torno a ellos establecen interacciones tan potentes que, incluso, muchos expertos de las ciencias sociales han estudiado el comportamiento de los colectivos y usuarios dentro de ellos. Algunas son: Friendster, Foursquare, Second Life, Haboo, Wipley, Nosplay o World of Warcraft.



Geolocalización

También llamadas de georreferencia, estas redes sociales permiten mostrar el posicionamiento con el que se define la localización de un objeto, ya sea una persona, un monumento o un restaurante. Mediante ellas, los usuarios pueden localizar el contenido digital que comparten. Ejemplos de este tipo son: Foursquare, Metaki, Ipoki y Panoramio.



Marcadores sociales

La actividad principal de los usuarios de marcadores sociales es almacenar y clasificar enlaces para ser compartidos con otros y, así mismo, conocer sus listas de recursos. Estos servicios ofrecen la posibilidad de comentar y votar los contenidos de los miembros, enviar mensajes y crear grupos. Los más populares son: Delicious, Digg y Diigo.



PLATAFORMAS DE CONTENIDO

Dentro de estos medios, sus miembros comparten contenidos diversos como vídeos, fotografías o noticias, y mediante esta colaboración se establecen las relaciones que tampoco tienen que ser mutuas de forma obligatoria. Hablamos de ellas con más detalle en el siguiente apartado.

Fotos

Estos servicios ofrecen la posibilidad de almacenar, ordenar, buscar y compartir fotografías. Las más importantes en número de usuarios son: Flickr, Fotolog, Pinterest, Picassa y Panoramio.



Música

Especializadas en escuchar, clasificar y compartir música, permiten crear listas de contactos y conocer, en tiempo real, las preferencias musicales de otros miembros. Ejemplos de estas redes sociales son: Last.fm, Blip.fm o Grooveshark.



Vídeos

Los sitios web de almacenamiento de vídeos se han popularizado de tal manera que en los últimos años incorporan la creación de perfiles y listas de amigos para la participación colectiva mediante los recursos de los usuarios, y los gustos sobre los mismos. Algunos son: Youtube, Vimeo, Dailymotion, Pinterest y BlipTV



Documentos

Por la red navegan documentos de todo tipo en formatos diversos, en estas redes sociales podemos encontrar, publicar y compartir los textos definidos por nuestras preferencias de una manera fácil y accesible. Su mayor exponente es Scribd.



Presentaciones

Al igual que ocurre con los documentos, el trabajo colaborativo y la participación marcan estas redes sociales que ofrecen a los usuarios la posibilidad de clasificar, y compartir sus presentaciones profesionales, personales o académicas. Las más conocidas son: SlideShare, Slideboom e Issuu.



Noticias

Los servicios centrados en compartir noticias y actualizaciones, generalmente, son agregadores en tiempo real que permiten al usuario ver en un único sitio la información que más le interesa, y mediante ella relacionarse estableciendo hilos de conversación con otros miembros. Algunos de ellos son: Menéame, Aupatu, Digg y Friendfeed.



Lectura

Estas redes sociales no sólo comparten opiniones sobre libros o lecturas, sino que además pueden clasificar sus preferencias literarias y crear una biblioteca virtual de referencias. Ejemplos de esta categoría son: Anobii, Librarything, Entrelectores, weRead y Wattpad.



BLOGS

Un blog (en español, sin comillas ni cursiva, también bitácora digital, cuaderno de bitácora, ciberbitácora, ciberdiario, o weblog) es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

El nombre bitácora está basado en los cuadernos de bitácora, cuadernos de viaje que se utilizaban en los barcos para relatar el desarrollo del viaje y que se guardaban en la bitácora. Aunque el nombre se ha popularizado en los últimos años a raíz de su utilización en diferentes ámbitos, el cuaderno de trabajo o de bitácora ha sido utilizado desde siempre. <http://es.wikipedia.org/wiki/Blog>

- PLATAFORMAS DE BLOGS -

Lo mejor de todo esto es que lo único necesario para crear un blog es una idea y las ganas de ponerla en práctica, pues respecto a gestión del contenido y almacenamiento las opciones gratuitas abundan. Como ejemplo los siguientes 10 ítems, 10 grandes plataformas online para armar un espacio de calidad literalmente en segundos. Gracias a Six Revisions por enunciarlos.

Blog.com

Nos ofrece un fascinante sitio optimizado para los motores de búsqueda, rápido, estable, con un diseño espectacular, manejo de widgets, un dominio del tipo <http://tusitio.blog.com> y un límite de 2 GB gratuitos para su alojamiento.

Blogetery

Está basado en WordPress pero a diferencia de su versión online, cuenta con decenas de plugins para escoger al instante. <http://tusitio.blogetery.com> será la estructura que llevará tu nueva dirección.

Google Sites

Aunque se enfoca a sitios web de empresas y wikis de organizaciones más que sólo blogs -pues para eso está Blogger-, la cantidad de opciones que ofrece nos permite darle dicho último uso sin mayor inconveniente y en cuestión de segundos: escoge una plantilla de las muchas predeterminadas, dale un nombre a tu nuevo blog y selecciona su URL (del tipo <http://sites.google.com/site/tusitio>). Integración con otras Google Apps y la facilidad para gestionar el contenido son sus características.

Weebly

Similar a Google Sites, con muchas herramientas para el diseño de páginas empresariales pero también con funciones para crear blogs y gestionarlos sin problema.

LiveJournal

Un portal con herramientas de entretenimiento y diseño que permitirán a cualquiera armar su propio diario, periódico online u otro espacio de distribución de contenido que siga la misma línea.

Posterous Spaces

Adquirido por Twitter y reinventado para pasar de ser una plataforma de blogs convencional a una completa red de contenido, Posterous Spaces ofrece un entramado social muy completo y perfecto para quienes desean llevar a un nuevo nivel la forma de sus publicaciones, interactuando mucho más con el público y permitiéndole incluso contribuir en la creación.

Tumblr

Minimalismo, elegancia y simplicidad en la actualización al estilo microblogging especialmente para la publicación de imágenes, audio y otro contenido multimedia.

Jux

Jux es otro Tumblr, otra red de microblogging -o en su mayoría pues cuenta con espacio para artículos de texto- con un modo de visualización de contenido (fotos, videos, frases, conteos, imágenes de Google Streetview, etc.) en forma de slideshow con cierto toque de portafolio profesional online.

Blogger

La plataforma de blogs de Google nos deslumbra con la facilidad permitida para crear un espacio, del tipo <http://tusitio.blogspot.com>, en cuestión de segundos. Lo mejor: los servidores de la compañía que acabarán con todos los límites de almacenamiento, la integración perfecta con el resto de servicios de Google (AdSense, Analytics, Webmasters Tools, Google+) y las fascinantes funciones lanzadas cada día. Respecto a quienes lo están usando no hay mejor referencia que su blog oficial.

WordPress

El sistema emula casi todas las grandes características de su hermano descargable (opciones SEO, estadísticas, gestión multimedia, filtros antispam, elegantes y llamativos temas, etc.), especialmente las del manejo intuitivo en la publicación de contenido. Respecto a la URL de tu nuevo blog te será concedido un dominio del tipo <http://tusitio.wordpress.com>.

- TIPOS DE BLOGS -

Hoy en día existen diferentes tipos de blogs, la variedad es tan grande que es difícil clasificarlos. Los directorios lo suelen hacer por temáticas. Sin embargo, aquí los vamos a dividir en 3 grupos:

Blogs personales: Son aquellos creados de forma individual y utilizados como “diarios personales”. Los autores hablan de cualquier tema, historia, anécdota de su día a día, de cualquier opinión, reflexión sobre un tema. Son blogs en un tono informal, íntimo y personal.

Blogs corporativos: Aquellos creados por una empresa o institución cuyo objetivo es muy distinto del anterior. Las empresas crean los blogs como un canal más de comunicación, para difundir sus servicios, noticias, investigaciones, etc.

Blogs temáticos: Estos blogs son gestionados por personas especialistas en la materia y escriben a título personal o representando a una empresa. Se crean para compartir su conocimiento con los usuarios y convertirse en líderes de opinión o referentes en su campo. Existen tantos blogs temáticos como temas hay. Hay blogs de cocina, cine, marketing, tecnología, política, etc.

SERVICIOS DE RSS

Hasta hace unos años, cuando el contenido de una web nos parecía interesante enlazábamos su dirección en los favoritos, y así podíamos recuperarla fácilmente, sin tener que volverla a buscar. Sin embargo, cuando seguimos muchas fuentes de información, esta forma no es eficiente, ya que nos obliga a ir visitándolas, una por una, para comprobar si han actualizado los contenidos.

Una de las más extendidas es el RSS, siglas de *Really Simple Syndication*, que permite una fácil redifusión de los contenidos mediante el uso de aplicaciones denominadas agregadores de fuentes (*feeds* en inglés). Ahora, basta estar suscrito a las fuentes de nuestro interés y cuando se produzca la actualización, ésta será incorporada al lector de *feeds* que utilicemos. La fuente enlazada es habitualmente una página web (el periódico que solemos leer, un blog que nos gusta, una revista científica...) pero el RSS permite suscribirnos a todo tipo de contenidos como vídeos, fotografías, podcasts, comentarios hechos a la entrada de un blog, noticias y, en general, cualquier cosa que se publique en Internet, independientemente de su formato.

El agregador más conocido es Google Reader el cual, además de permitirnos leer la información, nos permite compartirla en las redes sociales más populares, enviarla por correo electrónico y etiquetarla.

Algunas alternativas a Google Reader son Netvibes o Feedly aunque existen centenares de opciones. Una vez que incorporado este innovador concepto a nuestro quehacer diario, solo tendremos que buscar cuál se adapta mejor a nuestras necesidades.

EL PODCASTING

El podcasting consiste en la distribución de archivos multimedia (normalmente audio o vídeo, que puede incluir texto como subtítulos y notas) mediante un sistema de redifusión (RSS) que permita suscribirse y usar un programa que lo descarga para que el usuario lo escuche en el momento que quiera. No es necesario estar suscrito para descargarlos.

El término podcast surge como contracción de las palabras iPod y *broadcast* (transmisión)

¿Para que sirve el podcasting?

1. Comunicación corporativa: La empresa tiene la posibilidad de comunicar todo lo que puede explicar en un anuncio o en su web pero en formato audio, con la ventaja de que puede llegar a más personas con un coste casi cero.
2. Branding. Los podcasts ofrecen un medio complementario para consolidar la presencia de marca de la empresa.
3. Fidelización. Se puede pedir el feedback de los oyentes, haciéndoles cómplices en la selección de contenidos para el podcast y así crear un diálogo que reforzará su fidelidad.
4. Información de producto. Un podcast puede servir para dar información extensa sobre un producto o servicio determinado de una empresa en un formato muy cómodo de escuchar (en lugar de tener que leer, lo puedes escuchar incluso en el coche o haciendo footing).
5. Formación. Para empleados, distribuidores, vendedores, etc.. pueden suscribirse y escuchar “cápsulas formativas” en su mp3, ahorrando tiempo y dinero.
6. Relaciones públicas. Se puede incluir links a podcasts en las notas de prensa que publica una empresa
7. Grabación de Eventos. En la actualidad muchas empresas están utilizando este servicio para subir contenidos e información de eventos en este formato para que los usuarios puedan descargarlo.

Las 5 plataformas para podcasts más fáciles y friendlys son estas:

1. Spreaker

Spreaker es un genial servicio que nos permite crear nuestra propia radio o programa online con mucha facilidad.

2. Live 365

En Live 365 podemos escuchar una infinidad de programas creados por los usuarios de la plataforma, además de poder subir nuestras propias creaciones. Cuenta con una modalidad libre (con publicidades mientras escuchamos) y una modalidad VIP.

3. PodCast Alley

Esta plataforma funciona como un agregador de podcasts de la web, donde los usuarios pueden hacer sugerencias de programas que disfruten o subir sus propios programas.

4. Podfeed

Se trata de un directorio que permite encontrar, leer y escribir comentarios sobre podcasts, escuchar programas y compartir nuestros propios podcasts con los otros usuarios del servicio.

5. Podomatic

Funciona como una “comunidad independiente de Podcasters”, pero con la diferencia de que en esta plataforma también podemos crear nuestros propios podcasts –subiendo los archivos de audio, imágenes de “portada” para las emisiones, y otros detalles más- o hacer un programa novedoso llamado “minicast”, que permite combinar fotografías y audio para crear breves videos de imágenes como los que podemos ver todos los días en YouTube. También tiene un buscador muy potente que no solamente se limita al género, sino que además puede diferenciar entre las ciudades de los diferentes emisores.

CASOS DE ÉXITO EN REDES SOCIALES

Ejemplos de casos de éxito y buenas prácticas en múltiples sectores de actividad que muestran cómo el autónomo y las redes sociales pueden ser una combinación de éxito para dar el empujón definitivo a un pequeño negocio.

Soloraf, Agricultura

es una empresa almeriense que desde hace tres años se dedica a la comercialización de tomates RAF por Internet. Decidieron dar el gran salto y evitar a los intermediarios para comercializar su producto de forma exclusivamente online. Su web opera como centro de ventas, mientras que su presencia en redes sociales se ha convertido en un canal de

comunicación directa con sus clientes. Con casi 1500 seguidores en Twitter, Soloraf ha conseguido crear una comunidad de usuarios a los que informa puntualmente sobre su producto, precios o noticias de interés.

Boutique Baccana

Boutique Baccana es otro ejemplo más de buenas prácticas de autónomos en redes sociales. Esta tienda madrileña especializada en ropa, calzado y complementos combina las ventas en tienda física con Baccana Online. Comenzó su andadura con una estrategia de comunicación en Facebook, pero no fue hasta 2011 cuando desarrollaron una estrategia integrada de social media con la apertura de una cuenta en Twitter y la puesta en marcha del blog corporativo en el que, además de ofrecer información sobre el día a día del negocio, muestran tendencias de moda y contenidos que aportan valor añadido a su comunidad.

En los últimos meses, han apostado por herramientas de geolocalización, como Google Places o Foursquare, para llegar a todos aquellos clientes que cada día pasan cerca de su negocio pero aún no lo conocen.

Bere Casillas – Elegancia 2.0.

El creador del conceptoelegancia 2.0, es uno de los casos más llamativos y exitosos en el uso de medios sociales para pequeñas empresas. El gran arma de este sastre granadino para llegar a sus clientes fue You Tube y la colección de videotutoriales sobre acciones tan cotidianas para unos, pero tan complicadas para otros, como la dehacer correctamente un nudo de corbata. Un adecuado plan de video marketing, la detección de una necesidad de contenido acorde con su clientela y una adecuada sincronización con otras redes sociales en las que tenía presencia fueron claves para que pudiera revolucionar el mundo del videoblogging.

Carniceríadebarrio.com

Un proyecto que tuvo una repercusión insospechada y que consiguió ser merecedor en el año 2010 del premio Buber al mejor comercio electrónico del País Vasco. El éxito de la propuesta fue tal que en poco tiempo carniceríadebarrio.com pasó a ser mercadodebarrio.com tras formar un proyecto conjunto con una pescadería y una frutería.

En la actualidad, se configura como una tienda online de productos frescos con reparto a domicilio que mantiene una estrecha relación con sus clientes finales desde las redes sociales.

Taxioviedo

Uno de los casos de éxito más recurrentes a la hora de hablar de buenas prácticas de autónomos en redes sociales es el de @taxioviedo(twitter.com/taxioviedo/) o, lo que es lo

mismo, el proyecto que Rixar García comenzó en 2006 con una sencilla web en la que invitaba a sus clientes a contactar con él para hacer recorridos desde el aeropuerto. El siguiente paso vino con la creación de un blog en 2008 donde mostraba rutas turísticas y la compra de un portátil y un módem USB desde el que sus clientes podían conectarse a Internet. Pero la verdadera revolución llegó con el salto a las redes sociales y, en especial, a Twitter, la plataforma social que le ha llevado a convertirse en uno de los pequeños emprendedores de referencia en social media y la clave de su éxito ha sido, indudablemente, la diferenciación del servicio con respecto al ofrecido por otros compañeros de profesión.

El taxi de Rixar fue el primero que ofrecía la posibilidad de solicitar sus servicios a través de un DM (mensaje directo) desde Twitter, aunque fueron Foursquare y la geolocalización lo que hicieron de @taxioviedo un boom mediático. Rixar decidió ofrecer un descuento en la carrera a todos los que hicieran “check in” desde el aeropuerto, lo que enseguida le reportó gran notoriedad en redes sociales y apariciones en medios de comunicación de nivel nacional.

Panadero 2.0.

Jordi es un joven artesano que decidió abrir las puertas de su panadería a Internet para darse a conocer entre sus vecinos, pero también para mostrar todo lo que se cuece detrás de un buen pan artesano. Es por ello que comenzó a escribir un blog y abrió una cuenta de Twitter desde donde, día a día, muestra su trabajo y entra en contacto con sus clientes, animándolos a participar en concursos y originales iniciativas 2.0., como la ‘coca tuitera’ o el evento de networking para amantes del buen pan #LlescaTwit.

Checkmyhead, Soluciones Informáticas

Esta empresa, orientada a la provisión de soluciones informáticas integrales, ofrece un servicio técnico online a particulares en materia de reparación y asistencia informática, por lo que su presencia en la red es vital para llegar al mayor número de clientes posible. En su caso, la estrategia de social media llevada a cabo pasa por la asignación de un rol muy específico a cada perfil social y a las posibilidades que éste ofrece para conseguir sus objetivos marcados.

De esta forma, Facebook se constituye como la plataforma donde difundir el mensaje de su servicio gratuito, mientras que Twitter es una eficaz herramienta de monitorización y de conversación en tiempo real. YouTube, por su parte, pone la cara más divertida y amena a la hora de explicar los servicios de la empresa.

6. MARKETING DE AFILIACIÓN

Se denomina así cuando un anunciante (marca/producto) distribuye publicidad online a través de una red de afiliados (páginas web de otras personas/empresas que ponen a disposición sus espacios para anunciantes).

TIPOS DE SISTEMAS DE AFILIACIÓN

1. Páginas web. Se trata de páginas verticales, enfocadas a un tema muy concreto y con un público muy afín. Perfectas para integrar anuncios display y ofertas, o enviar newsletters a los usuarios registrados para que realicen una acción. Puesto que los usuarios mantienen una alta afinidad con el contenido, los índices de conversión de las campañas suelen aumentar de forma significativa.
2. Sitios cash back. Webs con una base de usuarios prerregistrados que aceptan recibir promociones, y con los que reparten sus comisiones por las ventas. Estas comisiones pueden plasmarse en bonos descuentos o puntos canjeables. Ejemplo: BeRuby.
3. Keyword buyers. Afiliados que compran en buscadores palabras claves afines al producto promocionado, para generar tráfico cualificado al anunciante. Es importante que el anunciante defina una política clara de palabras clave disponible, para no competir con campañas propias.
4. Bases de datos de e-mail marketing. Propietarios de bases de datos que administran usuarios registrados e interesados en recibir promociones afines a ellos. Interesante sobre todo para conseguir, por ejemplo, registros en un formulario, suscripciones a una revista, etcétera.
5. Bases de datos de co-registro. Permite a los usuarios inscribirse en ofertas sin tener que completar el formulario del anunciante de forma manual. El usuario consiente expresamente que sus datos se envíen al anunciante. Ejemplo: Sorteomanía.
6. Redes de afiliación. Proporcionan sus propias redes al anunciante y pueden llegar a asesorar en el proceso de diseño de la campaña, etcétera. Ejemplo: Google AdSense.

FIGURAS QUE INTERVIENEN EN EL MARKETING DE AFILIACIÓN

Anunciante

Empresa que quiere promocionar su marca/producto/servicio en plataformas de afiliación a través de banners u otras aplicaciones, previo acuerdo de resultados por click, lead y/o venta.

Soporte

También llamados “Afiliados” son webs que se apuntan a un programa de afiliación ofreciendo su página web para poner publicidad y desviar tráfico desde su página web a la de los anunciantes.

Los soportes pueden ser cualquier página web, blog, comunidad de usuarios, foro o webs de comercio electrónico. Siempre a cambio pago acordado.

Red de Afiliación

Empresa comisionista que actúa como intermediario entre los soportes y los anunciantes. Esta red permite a los soportes encontrar campañas de publicidad y a los anunciantes llegar a su público objetivo. Algunas plataformas de afiliación:



7. EL MARKETING DE GUERRILLA

El concepto “Marketing de Guerrilla” abarca un conjunto de técnicas de comunicación no convencionales que consisten en obtener el máximo de visibilidad con el mínimo de inversión.

Adaptando y ampliando la definición de marketing de guerrilla se puede aplicar en las áreas siguientes:

1. Calle o sitios públicos
2. Eventos
3. Productos cotidianos
4. Internet

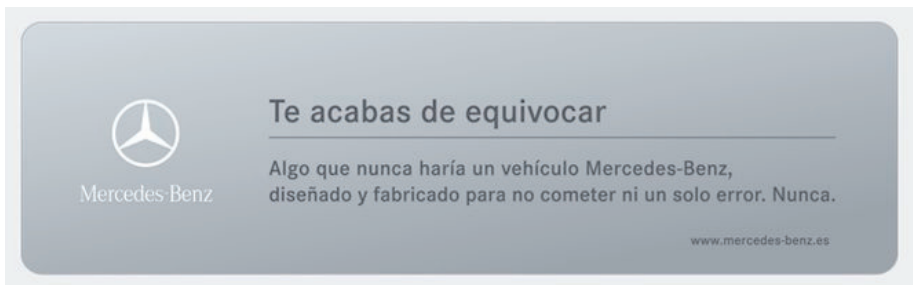
ALGUNOS EJEMPLOS DE MARKETING DE GUERRILLA ON LINE

Internet muestra como una buena idea creativa puede conseguir un gran alcance sin necesidad de incurrir en grandes costes. Y como ejemplo vamos a poner el caso.

Acción de marketing de guerrilla en la web 2.0 de Mercedes Benz

Cuando el usuario teclea por equivocación “ellmundo.es” en vez de “elmundo.es” le sale el pantallazo siguiente (ver imagen).

“Te acabas de equivocar. Algo que nunca haría un vehículo Mercedes-Benz, diseñado y fabricado para no cometer ni un solo error. Nunca (www.mercedes-benz.es).”



Mundial 2010, el Holanda-Dinamarca

Esta otra acción de marketing de guerrilla fue diseñada para generar buzz sin pasar por caja.

En uno de los primeros partidos del mundial 2010, el Holanda-Dinamarca, un grupo de holandesas de buen ver, vestidas de vikingas, disfrutaban tranquilamente del partido entre los espectadores, en las gradas de los hinchas holandeses, y en los primeros compases de juego se despojaron de sus ropas, y comenzaron a bailar en la grada vestidas con un ajustado mini vestido de color naranja, color “oficial” de Holanda. Scanea el código QR y verás el video.



Hasta ahí todo normal, ¿no? Pues parece que no. Parece que detrás de esta acción parece haber una marca: la cerveza Holandesa Bavaria. Esta cerveza lanzó hace unos meses esos mini-vestidos (parece que han de llevarse bien ajustados...) en el color “oficial” de Holanda, el naranja. Sin ninguna marca visible en el vestido pero, gracias a sus acciones de Comunicación y Marketing, perfectamente identificables con ellos.

La FIFA – que ya antes de esta acción caía igual de bien a la gente que la SGAE.... – parece que montó en cólera y mandó a los servicios de seguridad del estadio a la zona para que expulsaran a las “inocentes espectadoras”, las llevaran a dependencias policiales, e incluso detuvieran a unas cuantas. Desproporcionado? Puede que sí, aunque seguro que buscado por la gente de Bavaria, que estarán convencidos de que probablemente se irán de rositas, y que están consiguiendo un montón de menciones, una exposición brutal (la suma de audiencias de los medios donde ha aparecido mencionada la acción supera, según datos de The Lost Agency, los 25.000.000 de lectores....) y una cierta simpatía entre los consumidores – el papel de víctima, y sobre todo el que sean chicas monas seguro que ayuda... – que posiblemente será el objetivo buscado. Y todo ésto con una mínima inversión. Sobre todo si la comparamos con la realizada por Budweiser, que SI que es patrocinador oficial – de pago, quiero decir – del Mundial de Fútbol.

Si quieres ver más ejemplos de acciones de este tipo, hay una entrada en la Wikipedia para Ambush Marketing (que es como se traduce habitualmente al Guerrilla Marketing) que recoge unas cuantas...

8. EL MARKETING VIRAL

El Marketing Viral es un conjunto de técnicas que hacen uso de medios en Internet tales como las redes sociales (entre otros) para lograr aumentar las ventas de productos/servicios o el posicionamiento de una marca gracias a la propagación del mensaje en forma exponencial o viral entre los interesados.

El Marketing Viral se maneja a través de campañas en internet. Normalmente se hace uso de Blogs, Páginas Web de Aterrizaje, Fan Page de Facebook, Cuentas de Twitter, Videos en YouTube, Juegos, Boletines por Emails Masivos, Secuenciadores de Campañas por Emails, Redes de Afiliados, entre otros.

El objetivo es generar cobertura mediática a través de temas de alto impacto o interés. La idea es que la gente se pasará y compartirá contenidos divertidos e interesantes. A menudo esto se hace bajo el patrocinio de una marca o empresa que requiere posicionar un producto o servicio en su público objetivo.

CARACTERÍSTICAS DE LAS CAMPAÑAS VIRALES

- Inicialmente ofrecen un servicio o producto gratuito, atrayendo la atención de los usuarios para poder llevarles realmente a la marca.
- Siempre son fáciles de transmitir, para aumentar su capacidad de viralidad (su comportamiento de virus), esto se logra añadiendo opciones como: enviar a un amigo o enviar a nuestra lista de contactos de correo. Gracias a Internet logramos su rápida propagación.
- Se basa en comportamientos y motivaciones comunes de las personas, para que ello provoque el impulso de enviar a otros. Es importante que siempre llame la atención de los usuarios e incluso ofrezca diversión o humor.
- Su coste es muy bajo, simplemente el de creación del viral. Ya que los recursos que usamos para su propagación son externos a la empresa o organización.

EJEMPLO DE CAMPAÑAS VIRALES

Uno de los virales más famosos en la red es el del anuncio de TIPPEX, su creatividad e interactividad han conseguido que este spot en YouTube, haya alcanzado mas de 20 millones de visualizaciones!. ¿Cuánto costaría tener 20.000.000 de impactos en un anuncio de TV?

Enlace del anuncio <http://www.youtube.com/watch?v=4ba1BqJ4S2M>

Aquí también puedes ver los mejores virales de este año: <http://goo.gl/1d7DH>

9. EL E-MAIL MARKETING

Por definición, el concepto “Email Marketing” refiere a la ejecución de acciones de marketing utilizando el correo electrónico como medio de comunicación.

Es muy común también considerar como “email marketing” a todas las comunicaciones masivas por correo electrónico, con o sin fines comerciales.

Sus aplicaciones son innumerables: campañas de fidelización de clientes, newsletter con ofertas y novedades, boletines de contenidos, convocatoria para actividades y eventos, encuestas o comunicaciones internas entre empleados.

¿POR QUÉ EMAIL MARKETING?

- El 80% de los internautas utilizan el correo electrónico regularmente.
- Revisar el email es típicamente la primera actividad que realiza un usuario cuando se conecta a Internet.
- El email permite una relación directa y personalizada con los clientes, afiliados o suscriptores.
- El email genera tráfico altamente segmentado hacia su sitio Web.

EMAIL MARKETING VS SPAM

Email marketing:

- El emisor está correctamente identificado
- El contenido es a priori de interés para el receptor
- El asunto es directo y no engaña
- Te puedes dar de baja de manera sencilla

Spam:

- El remitente es desconocido o no existe
- El correo es no solicitado
- El asunto es engañoso y no tiene relación con el contenido
- No hay forma de darse de baja

CARACTERÍSTICAS

- Es personal: el correo electrónico permite que las empresas se puedan comunicar con su cliente (o potencial cliente) directamente, ya que es él en persona el que abrirá el mensaje, leerá el email, hará click en una oferta o nos responderá.
- Es interactivo: al ser un canal multidireccional (emisor-receptor-mkt viral) nos permite conocer la opinión de nuestros clientes, saber qué piensan acerca de nuestros

productos, qué ofertas les interesan más, saber cuál es el promedio de compra en un periodo determinado, etc..

- Es lo más utilizado de Internet: según Forrester Research el 80% del tiempo online se dedica al correo electrónico.
- Es económico: como es un canal electrónico no tenemos que poner sello, ni sobre, ni utilizar imprenta; como se hace en el marketing directo tradicional.
- Es solicitado: gracias a la LSSICE el receptor de cualquier comunicación vía email debe haber dado su expreso consentimiento para poder enviarle mensajes a su buzón de correo electrónico.
- Es totalmente medible: podemos conocer de forma ágil y precisa cuales han sido los resultados de una campaña

TIPOS DE FORMATOS DE ENVÍO

- Texto: Texto plano, sin diseño en donde solo se muestra el mensaje, como si fuera un mensaje de texto, sencillo y con pocas probabilidades que el email llegue incorrecto.
- Texto/HTML: Este formato es como una página web, con colores, con imágenes; esto para darle más vida al correo y que usuario entienda de manera visual las ofertas y productos. En este formato puedo trabajar muy bien las llamadas a la acción o call to action, como por ejemplo “¡Compra ahora!”, “¡Regístrate ya!”, entre otros.
- Mobile: Este formato es nuevo, es muy complicado leer un email diseñado para una PC o laptop en un celular o un ipad, por eso se ha creado el formato Móvil, en donde se usa Texto/HTML pero con las medidas especiales para que puedan verse sin problemas en estos dispositivos.

¿QUÉ NECESITAMOS PARA HACER EMAIL MARKETING?

- Una base de datos con direcciones de clientes o posibles clientes (no olvidar el consentimiento)
- La información que queremos transmitir. Que sea útil e interesante.
- Elegir un buen Asunto/Subject para cada comunicación.
- El contenido: Diseño, texto, links
- Métricas de seguimiento. Por ejemplo con Google Analytics
- Una herramienta para gestionar y automatizar los envíos

¿CÓMO SE MIDE EL RESULTADO DE UN EMAILING?

El Click Through Rate (o proporción de clicks) es el número de lectores de las campañas de email que efectivamente hacen click en alguno de los enlaces de los correos enviados, dividido por la totalidad de los envíos realizados.

$$\text{CTR} = \frac{\text{Clicks Totales}}{(\text{Correos Enviados} - \text{C.Repetidos} - \text{C.Incorrectos} - \text{C.Rebotados}) \times 100}$$

Un ejemplo práctico: un envío es realizado a 1500 correos de los cuales rebotan 100, 50 se detectan como incorrectos y 800 son abiertos (no hay repetidos). De ellos, 200 han pulsado sobre alguno de los 4 enlaces disponibles dentro del contenido. El resultado, como se puede ver abajo, es 14,8%

$$\text{CTR} = \frac{200}{(1500 - 50 - 100) \times 100} = 14.8$$

El ratio de click-through en un documento HTML suele ser mayor que en uno de texto gracias a su atractivo.

Además, utilizar el formato HTML permite conocer el ratio de apertura del e-mail, lo cual es muy útil a la hora de analizar los resultados de una campaña.

ALGUNOS SERVICIOS DE ENVÍO DE EMAIL

<http://mailchimp.com> —> Es el recomendado por mucho ya que tiene una versión gratuita sin límite de tiempo de uso.

<http://mailpro.com>

<http://www.aweber.com>

<http://www.campaignmonitor.com>

<http://www.benchmarkemail.com/es/>

¿QUÉ ES CORREO SPAM?

Se llama spam, correo basura o mensaje basura a los mensajes no solicitados, no deseados o de remitente no conocido (correo anónimo), habitualmente de tipo publicitario, generalmente enviados en grandes cantidades (incluso masivas) que perjudican de alguna o varias maneras al receptor. La acción de enviar dichos mensajes se denomina spamming.

La palabra spam proviene de la segunda guerra mundial, cuando los familiares de los soldados en guerra les enviaban comida enlatada, entre estas comidas enlatadas, estaba una carne enlatada llamada spam, que en los Estados Unidos era y sigue siendo muy común.

Palabras que pueden producir SPAM

		100% SATISFECHO
MEJOR PRECIO	VIAGRA	GRATIS!
SIN TRUCOS	HÁGALO AHORA!	GAÑE DINERO
PROMOCIÓN ESPECIAL	SIN RIESGO	INGRESO ADICIONAL
DIRECCIÓN DE COBRO	TRABAJE DESDE CASA	REINTEGRO TOTAL
SIN COSTOS OCULTOS	COMPRE DIRECTO	AHORRE HASTA...
URGENTE	LLAME GRATIS	ASOMBROSO
AUMENTE LAS VENTAS/TRÁFICO		
SEXO		

CAPÍTULO 3 . EL PLAN DE MARKETING

Roberto Espinosa

“El pesimista se queja del viento; el optimista espera que cambie; el realista ajusta las velas”

George Wald

Actualmente la pequeña y mediana empresa se encuentra ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde los cambios producidos por factores como la globalización de mercados, la inestabilidad económica, internet y el permanente desarrollo tecnológico, son determinantes para el éxito de la empresa.

La capacidad de adaptación por parte de la pyme a estos cambios constantes del entorno y a unos consumidores cada vez más informados y exigentes, no puede ser improvisada y ha de anticiparse a ellos mediante la planificación de marketing, siendo éste un aspecto fundamental en la gestión empresarial de las pymes.

El plan de marketing es un instrumento de planificación imprescindible para el correcto funcionamiento de cualquier empresa, independientemente de cuál sea su tamaño, del sector al que pertenece y de los recursos que dispone. Intentar que una empresa tenga éxito sin contar con la ayuda de un plan de marketing es como emprender un largo viaje en coche sin GPS y sin un destino claro. El plan de marketing, igual que un GPS, nos permite responder tres preguntas básicas: ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos ir? y ¿Cómo vamos a llegar? Su principal función consiste en guiarnos hacia nuestro objetivo final a través de la elección de los diferentes caminos que se nos presentan, optando por aquella ruta que nos permita llegar a nuestro destino de la forma más rápida y eficiente posible. Además de ser un excelente guía para llegar a nuestro objetivo final, detalla los pasos necesarios para ello, calculando el tiempo y los recursos indispensables para cubrir cada fase.

A lo largo de las siguientes páginas encontraremos una guía sencilla y útil, de cómo desarrollar paso a paso y a través de diferentes etapas, un plan de marketing adaptado a la pequeña y mediana empresa. Su orientación práctica, facilitará su aplicación a toda clase de pymes, incluyendo aquellas que comercializan tanto bienes como servicios.

¿Qué es un plan de marketing?

Existen numerosas definiciones en la literatura empresarial sobre el concepto de plan de marketing, sin embargo la mayoría de ellas coinciden en su síntesis, por ello y a modo de representación, se ha optado por utilizar la definición que propone la American Marketing Association (A.M.A) el plan de marketing es un documento compuesto por el análisis de la situación de marketing actual, análisis de oportunidades y amenazas, objetivos de marketing, estrategias de marketing, programas de acción, y cuentas de resultados proyectadas o pro forma. Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de una empresa, pero es más probable que sólo se aplique a una determinada marca o producto. En esta última situación, el plan de marketing es un mecanismo de implementación, que se integra dentro del plan general estratégico de empresa.

¿Por qué elaborar un plan de marketing?

El plan de marketing es una de las mejores herramientas de las que dispone la pyme para lograr un alto grado de orientación al mercado y trabajar hacia la creación y aportación de valor para el cliente.

El plan de marketing obliga a realizar un ejercicio de reflexión profundo, incluyendo aquellos aspectos que pasamos por alto en el día a día de una empresa. Todo ello otorga a la empresa, la suficiente capacidad para detectar y sacar el máximo partido a las nuevas oportunidades que pueda presentar el mercado.

Además de establecer objetivos y motivar hacia su consecución, el plan de marketing ayuda a la empresa a cumplirlos de forma eficiente, reduciendo riesgos y optimizando los recursos disponibles.

El plan de marketing a través de la definición de estrategias, establece en la pyme una visión a largo plazo, marcando un camino a seguir que servirá de guía para toda la empresa. Las pymes que no desarrollan una planificación estratégica pueden utilizar el plan de marketing como alternativa al plan estratégico de la empresa.

Como toda herramienta de planificación, gracias a su carácter conductor y a sus guías de actuación, ayuda a prevenir posibles errores. Asimismo, aumenta la capacidad de reacción cuando surgen imprevistos y permite solventarlos con una mayor agilidad, lo que se traduce en una optimización de tiempo y de costes.

Para emprendedores, startups y en general empresas de nueva creación, el plan de marketing junto al plan de empresa, son un excelente instrumento para obtener financiación o recursos, con los cuales llevar a la práctica el proyecto.

Gracias al proceso de desarrollo del plan, al finalizar, todos los participantes, habrán adquirido un mayor conocimiento sobre la propia empresa, su entorno, su competencia y sus clientes.

A pesar de todo lo expuesto, el proceso de planificación en materia de marketing, sigue siendo una de las asignaturas pendientes de la pequeña y mediana empresa. Sin duda, el plan de marketing debería ser un documento de obligada realización para todas las empresas, donde el tamaño de éstas o el sector al que pertenecen, ambos deberían dejar de ser pretextos, para no realizarlo.

¿Cómo elaborar un plan de marketing?

El plan de marketing es un proceso sistemático y estructurado, en el cual se abordan las diferentes etapas que lo componen de forma secuencial. El procedimiento para la elaboración del plan de marketing, se encuentra dividido en un total de seis etapas. El desarrollo del plan comienza, con la descripción de la situación actual, en la cual se detalla información referente a la situación externa e interna de la empresa. A continuación, se analiza la información recopilada en la etapa anterior, permitiendo detectar, las oportunidades y amenazas que presenta el mercado, además de los puntos fuertes y débiles de la empresa. La siguiente etapa del plan, consiste en establecer adecuadamente los objetivos cuantitativos y cualitativos que aspiramos alcanzar. Una vez definidos los objetivos, debemos desarrollar las estrategias necesarias que permitan, su cumplimiento. Estas estrategias, se concretan mediante acciones operativas de marketing. Por último, se instauran las medidas de control necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos fijados en el plan de marketing.

FASE ANALÍTICA		FASE ESTRATÉGICA		FASE OPERATIVA	
ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5	ETAPA 6
Descripción situación actual	Análisis de la situación	Fijación de objetivos	Estrategias de marketing	Acciones de marketing	Control

A continuación, en los siguientes apartados se describen cada una de las etapas que la empresa debe seguir para completar el proceso de elaboración y control de un plan de marketing para la pyme.

1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La descripción de la situación actual, constituye el punto de partida del plan de marketing. El objetivo de esta primera etapa, consiste en describir la situación actual externa e interna, en la que se encuentra la empresa. Para ello se ha de recopilar la máxima información posible de los puntos que observamos a continuación. Cuanta mayor información se obtenga, más sólida será la base para construir el plan.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Mediante la descripción de la situación externa, se detalla la información acerca de los factores externos que son incontrolables por la propia empresa, pero deben llevar un especial seguimiento, ya que influyen en su desarrollo, creando oportunidades pero también amenazas.

Entorno general

La información que afecta al escenario del entorno general, es la relacionada con datos económicos, demográficos, socio-culturales, tecnológicos, medioambientales y político-legales. Por ejemplo, debemos identificar si existen tendencias en cuanto a dificultad de obtención de crédito, avances tecnológicos o aprobación de nuevas normativas y legislaciones que afecten a la empresa.

Entorno sectorial

En el entorno sectorial, se recoge la información pertinente sobre los factores que intervienen en la evolución del sector:

- Grado de dificultad de entrada de nuevos competidores y la identificación de barreras de entrada.
- Análisis de los proveedores del sector que sean clave para el desarrollo de la empresa. Normalmente, se realizará en base a calidad, servicio, innovación y precio, pero dependiendo del sector, pueden existir otros factores relevantes.
- Dentro del entorno sectorial, se encuentran los clientes a los que nos dirigimos. Debemos obtener información detallada sobre ellos (gustos, hábitos, intereses, etc.), para orientar la empresa hacia la creación de valor para el cliente y ofrecer productos que puedan satisfacer sus necesidades mejor que la competencia.

Entorno competitivo

En este punto, se ha de realizar un estudio exhaustivo acerca de nuestros principales competidores, describiendo número y tamaño, productos, precios, estrategias adoptadas, puntos fuertes y débiles, etc. Dentro del entorno competitivo, es recomendable estudiar los productos sustitutivos ofertados por otras empresas. Ya que, aunque de forma diferente, satisfacen las necesidades de nuestros clientes.

Mercado

La descripción del mercado debe incluir información referente a la evolución y tendencias del mercado, marcas, productos, precios, segmentos y sus cuotas de mercado, canales de distribución, etc.

Aunque a priori parezca que el hecho de obtener la información necesaria pueda suponer un coste elevado, las pymes tienen a su alcance diferentes fuentes de información públicas o con un bajo coste, como por ejemplo: cámaras de comercio, revistas y diarios especializados, asociaciones profesionales y empresariales, fuentes de información del estado o bases de datos online.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA

En este apartado detallamos la información referente a la descripción de la situación interna de nuestra pyme. Se trata de evaluar a nuestra empresa, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Producción: tecnologías disponibles, I+D+i, materias primas, procesos, costes, economías de escala, calidad, etc.
- Finanzas: liquidez, financiación, endeudamiento, capital, solvencia, etc.
- Histórico de ventas: por segmentos, productos, zonas geográficas, canales de distribución, etc.
- Marketing: cartera de productos (gama, familia, envase, marcas...), precios (cliente final, intermediarios...), distribución (canales, cobertura...), red de ventas (dimensión, retribución, organización, número...), comunicación (mensajes, campañas, medios...), estrategia marketing-mix, segmentos, posicionamiento, etc.
- Organización: recursos humanos, estructura, jerarquía, control, etc.
- Clientes: clasificación, cuentas clave, fidelización, etc.

Es posible que nos encontremos ante una empresa de nueva creación y no dispongamos de cierta información. Si es este el caso, seguiremos el mismo procedimiento, pero utilizando como ejemplo a nuestro competidor más directo.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Esta etapa del plan trata de ofrecer respuesta a la pregunta ¿Dónde estamos?, dando a conocer la situación real en la que se encuentra la empresa. Para un correcto análisis de la situación de cualquier pyme, es necesario estudiar y reflexionar sobre la información recopilada en la etapa anterior. Para ello utilizaremos la conocida herramienta de análisis DAFO (gráfico 1.2), acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esta herramienta de análisis estratégico, por su efectividad y facilidad de uso, tiene multitud de posibles aplicaciones, pero en esta ocasión se utilizará desde el punto de vista de marketing o comercial.

El análisis DAFO permite identificar las principales fortalezas y debilidades de nuestra pyme, mediante el análisis de los datos obtenidos anteriormente en la descripción de la situación interna. Por otro lado, analizar los datos recopilados en la descripción de la situación externa, nos ayudará a identificar las oportunidades y amenazas que se presenten. En definitiva, se trata de aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado así como reducir las amenazas detectadas mediante la corrección o eliminación de nuestros puntos débiles.

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
	DEBILIDADES	AMENAZAS
NEGATIVOS	- ¿Qué debilidades presenta nuestra empresa? - ¿Qué se puede mejorar? - ¿Qué tenemos que evitar? - ¿Qué evita que los clientes nos compren? - ¿Qué perciben nuestros clientes como debilidad? - Si fuéramos nuestra competencia, ¿Qué atacaríamos de nuestra empresa?	- ¿Qué obstáculos podemos encontrarnos? - ¿Existen problemas de capital o financiación? - ¿Qué acciones realiza la competencia? (invierte más en I+D, realiza nuevos lanzamientos, evoluciona más rápido) - ¿Qué factores externos pueden amenazar nuestros objetivos? - ¿Alguna amenaza puede impedir totalmente la actividad de nuestra empresa?
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
POSITIVOS	- ¿Qué ventajas presenta nuestra empresa? - ¿Qué hace a nuestra empresa mejor que otras? - ¿Qué recursos de bajo coste tenemos disponibles? - ¿Qué perciben nuestros clientes como fortalezas? - ¿Qué causas hacen que un posible cliente decida comprarnos? - ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en productos, distribución o marca?	- ¿Qué oportunidades presenta nuestra empresa? - ¿Existen cambios en tecnología favorables? - ¿Existen cambios políticos o en normativa legal que nos puedan favorecer? - ¿Existen cambios sociales o de modo de vida favorables? - ¿Hay tendencias de mercado, relacionadas con nuestra empresa?

En el caso de encontrar un punto fuerte dentro de la empresa, no quiere decir que dispongamos de una ventaja competitiva puesto que únicamente se considera como tal, si se es superior a la competencia en un factor relevante para los clientes.

3. FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING

Después de realizar en la anterior etapa un análisis en profundidad sobre la información relevante que afecta a la situación actual de nuestra pyme, nos encontramos en disposición de plantear correctamente los objetivos que aspiramos alcanzar. Es el momento en la planificación de marketing en el que tenemos que responder a la pregunta ¿Qué queremos conseguir?, ya que es necesario saber a dónde queremos ir para posteriormente escoger el camino correcto.

Para formular correctamente los objetivos de marketing es recomendable cumplir con las siguientes pautas:

Adecuados y Coherentes: los objetivos de marketing estarán adecuados a los recursos de los que disponga cada pyme, y serán coherentes, tanto con los objetivos generales de la empresa, como entre sí.

Definidos claramente: los objetivos tienen que estar formulados en un lenguaje claro y sencillo, no pueden dar pie a ningún tipo de confusión. Unos objetivos definidos claramente, evitarán problemas e interpretaciones erróneas.

Concretos: los objetivos tienen que cuantificarse siempre que sea posible, pero de forma concreta, formular los objetivos con un: “aumentar la facturación un 10%” es una definición de objetivos incompleta, ya que tendremos que concretar con precisión por cada unidad estratégica de negocio, zona geográfica, producto o servicio, etc.

Mesurables en el tiempo: es necesario que los objetivos se marquen en plazos de consecución, esto ayudará a motivar a que se logren en la fecha fijada. Además, si disponemos de objetivos claramente definidos en el tiempo, los utilizaremos como indicadores de referencia, ante posibles desviaciones.

Realistas y retadores: si fijamos objetivos que no se pueden alcanzar, únicamente conseguiremos desmotivar al equipo implicado en su consecución. Sin embargo, esto no quiere decir que no deba existir una dificultad en alcanzarlos sino que deberán plantearse siempre como un reto.

Aceptados por la empresa: es necesario obtener una aceptación y un compromiso por parte del equipo implicado. El grado de compromiso con los objetivos es una de las principales claves para su cumplimiento.

Normalmente la empresa se plantea objetivos cuantitativos sobre el volumen de ventas, rentabilidad, participación de mercado, beneficios, índice de satisfacción, índice de fidelidad de clientes, etc. No obstante, cuando estamos inmersos en la tarea de fijación de objetivos, detectamos que existen ciertos objetivos de marketing que, bien por su intangibilidad o bien por el elevado coste que suponen, son difícilmente cuantificables. Si nos encontramos ante esta situación, procederemos a formular los objetivos de forma cualitativa. Los ejemplos habituales en la formulación de objetivos cualitativos son los relativos a imagen y notoriedad de marca, producto y servicio o los referentes a la posición que se desea alcanzar en el mercado. Como por ejemplo “elevar la notoriedad de nuestra marca” o “alcanzar la posición de liderazgo en nuestro mercado”.

4. DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Llegados a este punto del plan ya hemos obtenido respuestas a varias preguntas, y la siguiente cuestión que se nos plantea en la elaboración del mismo, es ¿Cómo se va a conseguir? Para responder a esta pregunta, es necesario que la empresa desarrolle sus estrategias de marketing, ya que describen la forma que tiene una empresa de conseguir los objetivos que se han planteado en la etapa anterior.

Uno de los principales puntos pendientes de la pequeña y mediana empresa es, sin duda, su falta de planificación estratégica. La gran mayoría de pymes concentran sus esfuerzos en realizar acciones de marketing operativo (quinta etapa del plan), sin haber antes definido sus estrategias de marketing. Es de vital importancia que la pyme sea consciente de que para lograr ser efectivo a corto y medio plazo, antes ha de haber establecido una visión estratégica a largo plazo.

La definición de las estrategias en el plan de marketing, consiste en primer lugar en el análisis de la cartera de productos existentes y la dirección estratégica de crecimiento que debe seguir la empresa. A continuación fijaremos una estrategia de segmentación y posicionamiento, para finalmente configurar el marketing mix a través de la estrategia funcional.

Estrategia para la cartera de productos

La gran mayoría de pequeñas y medianas empresas disponen en sus carteras diversos productos y servicios, con diferente aportación e importancia sobre la consecución de sus objetivos. En un entorno altamente competitivo y variable como el actual, es necesario tomar decisiones estratégicas sobre el futuro de los productos. En suma, se trata de apli-

car a nuestra cartera una herramienta que ayude a garantizar la asignación de nuestros recursos, de forma óptima.

Para evaluar y tomar las pertinentes decisiones estratégicas sobre la cartera de productos, utilizaremos la matriz atractivo-competitividad o también llamada matriz McKinsey-General Electric, una herramienta de marketing estratégico ampliamente conocida.

Antes de utilizar la matriz atractivo-competitividad, dependiendo de la amplitud de nuestra cartera, decidiremos si vamos a trabajar con unidades estratégicas de negocio (UNE), líneas de productos o con productos individualmente.

La matriz atractivo-competitividad clasifica los productos en dos dimensiones, atractivo del mercado y posición competitiva de los productos de la empresa. En el eje de abscisas ubicamos la posición competitiva de los productos de la empresa, y en el eje de ordenadas el atractivo del mercado.

No existe un procedimiento general para la identificación de los factores externos e internos que van a ser seleccionados para su análisis en la matriz. Serán el propio empresario o directivo, con sus colaboradores, quienes con su particular visión, se responsabilizarán de identificar y seleccionar, los factores más apropiados a valorar dependiendo de la situación específica de cada pyme.

Los factores externos seleccionados habitualmente son la tasa de crecimiento del sector, tamaño del mercado, barreras de entrada, posición en el ciclo de vida, necesidad del producto, disponibilidad de materias primas, legislación, etc.

Por otra parte, en la selección de factores internos más frecuentes, se encuentran la cuota de mercado, know-how, imagen, productividad, calidad, ventajas competitivas, habilidades tecnológicas, distribución, etc.

Una vez hemos seleccionado los factores externos e internos relevantes para nuestra empresa, el siguiente paso consiste en establecer la importancia relativa, a través de las ponderaciones de cada factor. El resultado de la suma total de estas ponderaciones, tendrá que ser 100. A continuación podemos ver un ejemplo. Supongamos, que hemos detectado cuatro criterios de atractivo del mercado; por ejemplo, crecimiento del sector, tamaño de mercado, necesidad del producto y barreras de entrada. Seguidamente, tras reflexionar y valorar sobre la importancia relativa de cada factor, consideramos que el crecimiento del sector y el tamaño del mercado suponen un 30 por cien cada uno del total de la importancia sobre el atractivo del mercado, a lo que les sigue la necesidad del producto con 25 por cien y por último las barreras de entrada con un 15 por cien.

El siguiente paso consiste en utilizar una escala del 1 al 5, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo para medir la importancia de nuestro producto, línea de productos o unidad

LAS PRINCIPALES CLAVES DE MARKETING EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

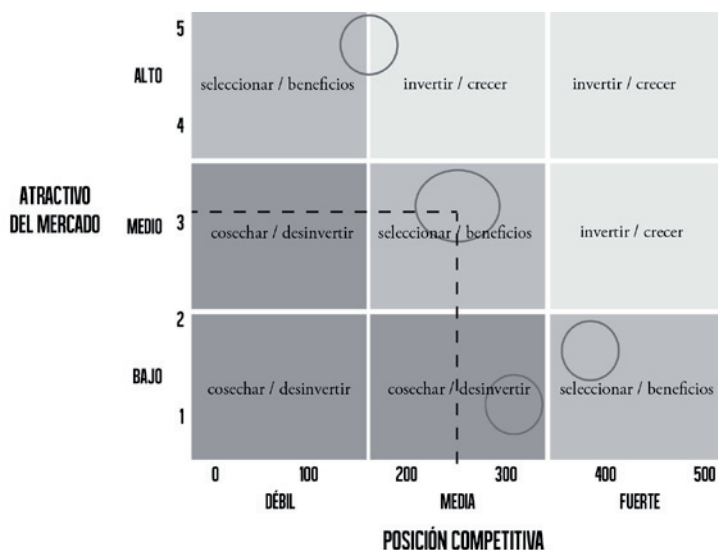
estratégica de producto respecto a cada factor. Por último, multiplicamos las ponderaciones por las puntuaciones y sumamos cada cantidad, obteniendo un valor cuantitativo sobre el atractivo del mercado.

Siguiendo con el ejemplo anterior, imaginemos que asignamos las siguientes puntuaciones: crecimiento del sector 3, tamaño del mercado 4, necesidad del producto 3, barreras de entrada 2. Después de multiplicar estas puntuaciones por las ponderaciones correspondientes y sumar sus resultados, la cantidad resultante es de 315, la cual se representa sobre el eje de ordenadas.

ATRACTIVO EL MERCADO	PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN	TOTAL
CRECIMIENTO DEL SECTOR	30	3	90
TAMAÑO DEL MERCADO	30	4	120
NECESIDAD DEL PRODUCTO	25	3	75
BARRERAS DE ENTRADA	15	2	30
TOTAL	100		315

POSICIÓN COMPETITIVA	PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN	TOTAL
CUOTA DE MERCADO	40	3	120
PRODUCTIVIDAD	30	2	60
IMAGEN	15	4	60
DISTRIBUCIÓN	15	3	45
TOTAL	100		285

Por otra parte, el procedimiento para obtener una media cuantitativa sobre la posición competitiva a analizar es el mismo que acabamos de detallar sobre el atractivo del mercado. El resultado total se representa gráficamente en la matriz sobre el eje de abscisas.



Como se puede observar en la matriz, hay tres áreas visiblemente diferenciadas:

Invertir/crecer. Esta área tiene prioridad en la asignación de recursos. Se requiere realizar la mayor inversión posible para obtener un rápido crecimiento y maximizar las óptimas perspectivas que poseen.

Seleccionar/beneficios. Hay que tener un especial cuidado en este área, se pueden realizar Inversiones, pero de forma selectiva. Se deberá estudiar si invertir los recursos suficientes para mantener su situación actual o realizar una mayor inversión en aquellos que tienen potencial de crecimiento

Cosechar/desinvertir. Se aconseja realizar desinversiones progresivas, reducir los gastos, recoger la cosecha, intentar vender a buen precio y siempre se observará con una perspectiva a corto plazo.

Además de la matriz de McKinsey-General Electric, en la definición de la estrategia de productos encontramos la matriz de Ansoff o también llamada matriz producto-mercado. Esta matriz es una herramienta diseñada para estudiar la dirección estratégica de crecimiento de la empresa, por lo tanto únicamente resultará útil a la pyme que se ha marcado objetivos de crecimiento.

La matriz de Ansoff, clasifica al binomio producto-mercado, en base a los valores de novedad y actualidad. Como resultado se obtienen cuatro cuadrantes con opciones estratégicas de expansión y diversificación.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	penetración de mercado	desarrollo de nuevos mercados
	NUEVOS	desarrollo de nuevos mercados	diversificación

Estrategia de penetración de mercados. La empresa recurre a sus productos actuales en los mercados que opera actualmente. Esta estrategia puede estar basada en aumentar el consumo de los clientes o en atraer clientes de competidores.

Es la opción estratégica que ofrece mayor seguridad, puesto que trabajamos con productos y mercados que ya conocemos.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos. La empresa desarrolla nuevos productos para sus actuales mercados. Existe una evolución constante en los mercados y en ocasiones será necesario el lanzamiento de nuevos productos o la modificación de los actuales para adaptarse a las nuevas necesidades.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados. La empresa recurre a nuevos mercados con sus productos actuales. La estrategia de desarrollo de nuevos mercados implica la apertura de nuevos mercados geográficos o la búsqueda de nuevos segmentos del mercado.

Estrategia de diversificación. La empresa desarrolla nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia supone menor seguridad para la pyme, dado que una empresa cuanto más se aleje de sus conocimientos sobre los productos y mercados, obtendrá un mayor riesgo al fracaso.

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Si partimos de la base de que todos los consumidores no son iguales, no tienen los mismos hábitos de compra, ni las mismas necesidades. Nos vemos obligados a dividir el mercado en grupos con características y necesidades semejantes. De esta forma se logrará dirigir eficazmente los esfuerzos de marketing y optimizar los recursos disponibles, lo que nos permitirá obtener mejores resultados.

Para identificar los grupos con características y necesidades semejantes, se utilizan cuatro variables principales de segmentación:

- Segmentación geográfica: países, regiones, ciudades o barrios.
- Segmentación demográfica: edad, género, ingresos, educación, profesión, religión, nacionalidad.
- Segmentación psicográfica: clase social, estilo de vida, personalidad.
- Segmentación conductual: búsqueda de beneficio, frecuencia de uso, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto.

Si la empresa se dirige a mercados empresariales, es posible segmentar dicho mercado utilizando algunas de las variables anteriores, como por ejemplo la segmentación geográfica o la segmentación conductual; sin embargo existen variables específicas para los mercados empresariales:

- **Demográficas:** sector industrial, tamaño de la empresa, localización.
- **Variables operativas:** tecnología, Usuarios (ligeros, medios, adictos o no usuarios), capacidades de los clientes.
- **Enfoques hacia la compra:** organización de la función de compra, estructuras de poder, naturaleza de las relaciones existentes, políticas generales de compra, criterios de compra.
- **Factores de situación:** urgencia, aplicaciones específicas, tamaño de la orden.
- **Características del personal:** actitudes hacia el riesgo, lealtad, semejanzas.

Después de clasificar el mercado en diferentes segmentos, debemos decidir a cuales nos vamos a dirigir, para ello existen tres tipos de estrategia de segmentación:

Estrategia de segmentación indiferenciada: Aun habiendo detectado diferentes segmentos y necesidades, nos dirigimos al mercado de forma global con la misma oferta de productos, intentando atraer al máximo número de clientes.

Estrategia de segmentación diferenciada: la empresa define, para cada segmento del mercado, una oferta de productos diferente. Existirán mayores costes pero elevará la demanda del producto.

Estrategia de segmentación concentrada: consiste en dirigirse exclusivamente con una única oferta a los segmentos que demandan dicha oferta, en lugar de distribuir sus esfuerzos en diferentes segmentos.

La elección de la estrategia de segmentación dependerá de los factores de cada empresa. Si la pyme dispone de pocos recursos, optará por una estrategia de segmentación concentrada, ya que no podrá cubrir todo el mercado ni definir diferentes ofertas de productos para cada segmento. Si las necesidades de nuestro mercado son homogéneas, normalmente elegiremos la estrategia de marketing indiferenciado porque no sería rentable crear ofertas diferenciadas. Si existen diferentes segmentos en nuestro mercado y disponemos de los recursos necesarios para dirigirnos a cada uno de ellos con una oferta específica, escogeremos la estrategia de segmentación diferenciada.

Estrategia de posicionamiento

Después de identificar y seleccionar los segmentos estratégicos a los que nos vamos a dirigir, es el momento de desarrollar la estrategia de posicionamiento para cada uno de ellos. Mediante la estrategia de posicionamiento, definimos **el lugar que el producto ocupará en la mente de los consumidores, respecto al resto de productos competidores.**

Existen diferentes tipos de posicionamiento en los que basar nuestra estrategia, los más frecuentes son los posicionamientos basados en las características del producto, precio-calidad, uso o beneficios que reporta el producto, estilo de vida y en relación a la competencia.

Antes de establecer la estrategia de posicionamiento, es necesario tener en cuenta cierta información relevante para el proceso. Para ello se ha de responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo es percibida nuestra competencia por los consumidores?; ¿Cuál es nuestro posicionamiento actual?; ¿Qué atributos son valorados por los consumidores para elegir el producto?; ¿Qué posicionamiento queremos alcanzar?; ¿Disponemos de los recursos necesarios para conseguir y mantener el posicionamiento elegido?

Es cierto que en el mundo de la pequeña y mediana empresa, donde el número de competidores es elevado, en muchas ocasiones, dos o más empresas lucharán por optar a la misma posición. En este caso, únicamente obtendrá el posicionamiento deseado aquella empresa que se encuentre en mejor disposición para alcanzarlo y defenderlo. Las empresas restantes deberán modificar su estrategia de posicionamiento en base a otros atributos valorados por los consumidores para buscar una forma de diferenciarse de sus competidores.

Estrategia funcional

La estrategia funcional, es el último punto de la fase estratégica del plan de marketing. Esta estrategia, consiste en la elección del marketing mix. Para ello, se ha de tomar las decisiones estratégicas oportunas sobre: producto, precio, distribución y comunicación. Estas cuatro variables, conocidas como las “4Ps” en su acepción anglosajona (product, price, place, promotion) se han de **combinar con total coherencia, trabajando conjuntamente y complementándose entre sí.**

El **producto** es la variable básica del marketing mix, engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Forman parte de él conceptos como la marca, packaging, imagen, garantía, servicios posventa, etc.

La compañía Apple con sus productos: iPod, iPhone, iPad, iMac y MacBook ha revolucionado el mercado en varias ocasiones, consiguiendo diferenciarse de su competencia a través de su estrategia de producto. Apple pone el foco en desarrollar productos de calidad, innovadores, atractivos y fáciles de usar. Además Apple sabe transmitir perfectamente los valores de elegancia, lujo y exclusividad. Con todo ello, ha logrado crear una marca de culto, donde los consumidores se convierten en clientes evangelistas de la compañía.

El **precio** es la variable del marketing mix que proporciona ingresos. La fijación del precio depende de distintos factores como: el mercado, la demanda, los costes, la psicología del consumidor o la competencia. Establecer correctamente la estrategia de precios no siempre quiere decir que tengamos que fijar los precios por debajo de nuestra competencia, existen casos en los que se utilizan precios altos para posicionar y dar valor al producto. Un ejemplo de una empresa de éxito con precios superiores a su competencia es Starbucks. Posiblemente encontremos un precio cuatro veces inferior en un local competidor contiguo. Pero a pesar de ello, sus clientes siguen eligiendo entrar a Starbucks ya que logra justificar su estrategia de precios altos, aportando un valor diferencial gracias a la calidad de su producto pero también a su total orientación al cliente, al cuidado de todos los detalles de sus locales, además de encontrarse en ubicaciones privilegiadas. Todo ello consigue crear una experiencia única al saborear un café en uno de sus locales.

La **distribución** es uno de los factores clave en la gestión comercial de la empresa. Lograr poner el producto a disposición de los clientes en el tiempo, lugar y de la forma adecuada, es un reto al que se enfrentan continuamente las empresas. El almacenamiento, embalaje, procesamiento de pedidos, gestión y control de inventarios, transporte o localización de puntos de venta, son puntos a tratar en la configuración de la política de distribución. Desde el punto de vista estratégico, puede llegar a constituir una gran ventaja competitiva, como ha demostrado el Grupo Inditex con sus cadenas de tiendas: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe.

Su modelo de gestión y distribución, basado en la flexibilidad e innovación, han permitido una respuesta ágil a las demandas del mercado, detectando las tendencias de moda y sirviendo sus prendas en los puntos de venta, en un tiempo record. Este ha sido una de las principales claves de éxito del Grupo Inditex.

La **comunicación** analiza los esfuerzos que la empresa ha de realizar para dar a conocer los productos y aumentar las ventas. Existen diferentes herramientas de comunicación: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

Red Bull es un claro ejemplo de empresa con una política de comunicación bien integrada. Es una marca que sabe mantener su coherencia en comunicación, dirigiéndose siempre a su público objetivo y transmitiendo el mismo mensaje, energía. Principalmente, utiliza como herramientas de comunicación: la publicidad, los patrocinios y la creación de eventos deportivos extremos, como por ejemplo la acrobacia aérea o el freestyle en motociclismo.

Red Bull Stratos es un claro ejemplo del dominio de la comunicación por parte de la compañía. Un proyecto científico-deportivo del que Red Bull ha sabido hacer un uso brillante del Brand Content. El saltador profesional de paracaídas Felix Baumgartner junto a Red Bull, se convirtió en el primer humano en romper la barrera del sonido, sin un vehículo automotor. Además se han conseguido dos records mundiales más: el vuelo más alto tripulado en globo y el salto de mayor altitud. En pocas ocasiones una marca ha sabido conseguir tener a casi todos los medios de comunicación del planeta pendientes durante una semana.

5. MARKETING OPERATIVO: EL PLAN DE ACCIÓN

El marketing operativo permite, a través de acciones concretas, llevar a cabo las estrategias de marketing definidas en la etapa anterior y cumplir así con los objetivos fijados. A diferencia del marketing estratégico, que establece una visión a largo plazo, el marketing operativo se ocupa a niveles tácticos de implementar acciones y tareas a corto y medio plazo.

Durante todo el plan y también en esta etapa, se han de tener en cuenta los recursos económicos, humanos y materiales de los que dispone la empresa. De nada servirá adjuntar al plan de marketing una acción que finalmente no se pueda llevar a cabo. Además en las pymes existe la necesidad de concentrar estos recursos únicamente en las acciones que consigan mejores resultados.

Acciones relativas a productos:

- Lanzamiento, modificación (actualizaciones y mejoras) o eliminación de productos.
- Nuevo diseño, desarrollo, creación o reposicionamiento de marca.
- Modificación de formato, cambios de materiales, de diseño o de packaging.
- Incluir nuevos servicios adicionales: atención al cliente, posventa, reparación, entrega a domicilio, etc.

Acciones relativas a precios:

- Modificación o actualización de precios.
- Redefinición de la escala de descuentos.
- Facilidades en financiación y condiciones de pago.

Acciones relativas a distribución y ventas:

- Modificaciones o elección de nuevos canales de distribución.
- Negociación de las condiciones con mayoristas y detallistas.
- Reducir el coste de transporte.
- Mejorar los plazos de entrega.
- Ampliar o disminuir número de vendedores.
- Modificación de zona y rutas de venta.
- Modificaciones en la retribución de los vendedores.

Acciones relativas a comunicación:

- **Publicidad:** periódicos, revistas, radio, televisión, vallas publicitarias, rótulos, catálogos, folletos, publicidad en el lugar de venta (PLV), street marketing, etc.
- **Promoción de ventas:** promociones, ofertas, premios, concursos, sorteos, cupones, muestras gratis, rebajas, participación en ferias de muestras.
- **Relaciones públicas:** patrocinios, publicity, imagen social, organización de eventos y actividades, etc.
- **Marketing directo:** mailing, e-mailing, buzoneo, telemarketing.

Además de las acciones relativas a productos, precios, comunicación, distribución y ventas, encontramos el grupo de las acciones pertenecientes al mundo digital. Debido a su extensión y a la relevancia que han adquirido en los últimos años, se sitúan en un grupo aparte. Las principales acciones de marketing digital son: páginas web, SEO, SEM, banners, red de afiliados, landing page, redes sociales, blogs, marketing viral, mobile marketing, etc

LAS PRINCIPALES CLAVES DE MARKETING EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Cada una de las acciones de marketing establecidas en esta etapa se han de incluir en el plan de acción que está compuesto por la descripción de la acción, fecha de inicio y finalización, persona responsable y presupuesto de cada acción. De esta forma se consigue facilitar la asignación de responsabilidades, plazos y actividades, además de mediante una visión clara y ordenada, controlar la puesta en marcha del plan.

ACCIÓN	INICIO	FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	FINALIZACIÓN
MEJORAS EN PRODUCTO X	febrero	abril	dpto. técnico	1500€
ACTUALIZACIÓN DEL DISEÑO DE PACKAGING PRODUCTO X	marzo	abril	dpto. marketing	2000€
REDISEÑO DE LA MARCA	febrero	marzo	dpto. marketing	1000€
SERVICIO ENTREGA A DOMICILIO EN CAMPAÑA PROMOCIÓN	noviembre	enero	dpto. logística	3000€

Ejemplo Plan de Acción de Productos

Como se puede observar en la última columna del cuadro, se incluye el presupuesto de cada acción. Sumando el presupuesto de todas las acciones relativas a los planes de acción de productos, precios, comunicación y distribución y ventas, obtenemos el coste total que supone llevar a cabo el plan de marketing.

6. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Para trasladar con éxito el plan de marketing a la práctica, es imprescindible definir un método que supervise su implementación. A lo largo de la ejecución del plan de marketing, pueden surgir imprevistos que afecten al cumplimiento de los objetivos marcados, como pueden ser cambios en el mercado, acciones inesperadas de la competencia o simplemente algún tipo de error en la realización del plan.

En esta última etapa, se adoptarán las medidas de seguimiento y control pertinentes para detectar si el plan se desarrolla según lo previsto.

Programar reuniones periódicas, realizar informes y utilizar herramientas como el cuadro de mando, indicadores clave de desempeño (KPI's) o ratios, son las medidas de seguimiento y control utilizadas con más frecuencia. Estas medidas, en definitiva, sirven para garantizar el cumplimiento del plan de marketing y sus objetivos, utilizando los resultados previstos como puntos de referencia, para posteriormente compararlos con los resultados reales que se están obteniendo. Por tanto, en el caso de encontrar indicios de desviaciones en los resultados, y que un determinado producto o unidad estratégica de negocio, no alcance sus objetivos, será necesario emplear acciones correctivas que vuelvan a encauzar nuestro camino hacia la dirección del cumplimiento de los objetivos marcados.

CAPÍTULO 4 . VENDER, ES GESTIONAR EN POSITIVO

Rafael Muñiz

*“ El mayor éxito en la vida no consiste en no caer,
sino en levantarnos cada vez que nos caemos.”*

Muchos son los interrogantes que se nos plantean en estos momentos de crisis y cambios en todas las áreas de la empresa y, muy especialmente, en la actividad comercial y, por tanto, en el consumo. Los primeros años de esta década están siendo realmente interesantes para todos los profesionales del marketing estratégico, ya que, hemos pasado de una etapa dorada, donde lo difícil era no vender, a otra donde la tarta del mercado se ha mermado tanto que apenas llega para todos. Por ello las compañías tienen la obligación de realizar un gran esfuerzo junto a sus equipos de venta para afrontar esta situación difícil como un reto motivador.

El cada vez más complejo mundo de las ventas nos hace presagiar grandes cambios producidos no sólo por los avances tecnológicos, sino por la evolución profesional de las personas que componen los diferentes equipos comerciales.

Llevamos algunos años siendo conscientes de que el verdadero valor de las empresas está en la actualidad en el talento de quienes las forman y la han puesto en marcha para gestionar, además de los activos propios de la compañía, el capital humano y el conocimiento. Es aquí donde la fuerza de venta y todas las personas que engloban la actividad comercial adquieren un mayor protagonismo y máxime en época de crisis. El mercado está evolucionando muy rápidamente y ello obliga a que el departamento de marketing deba trabajar muy estrechamente con el de comercial para adecuarse lo mejor posible a la denominada era de inteligencia comercial.

Algunos analistas piensan que el modelo tradicional de venta no puede cambiar de repente y precisa una etapa de transición larga hacia nuevos sistemas, la realidad nos está

demostrando que el cambio se está produciendo y debemos estar abiertos para dar respuestas satisfactorias a la fuerte competitividad que existe hoy en día entre las empresas y máxime para las pymes.

Esto nos hace pensar en un futuro muy prometedor para aquellas empresas y personas que vendan con pasión y de forma inteligente, pero hoy en día el mercado nos indica que en muy pocas tarjetas de visita profesionales de los equipos de venta aparece la palabra vendedor, ya que en nuestro país se sigue considerando un término y actividad peyorativa y que se sustituye por otras de mayor estatus, como Key Account Manager, Product Manager, ...

No hay que olvidar que los clientes necesitan a alguien que les ayude a tomar una decisión de compra, pero para ello debemos de estar en su short-list y eso sólo sucede si sabemos aportar soluciones más que productos, es decir, si actuamos más como consultores que como vendedores.

En el actual ciclo económico el departamento de ventas ha adquirido un protagonismo que no siempre se le reconoce y por ello el equipo comercial ha de tener una formación adecuada y acorde con la dinámica del siglo XXI. El vendedor es consciente a veces de que comete una serie de errores relacionados con sus actitudes, lo que le resta credibilidad a su gestión, por ello si una pyme quiere optimizar su fuerza de ventas tiene que buscar cambios de comportamiento en los comerciales. Por ello, vamos a reflexionar sobre una serie de herramientas que toda empresa ha de saber poner en marcha:

Innovación Los datos lo avalan, las empresas que innovan crecen un 20%. Se trata de una de las asignaturas pendientes de muchas pymes. Saber adaptarse a los cambios del mercado de una manera rápida y eficiente es donde reside parte del éxito.

Adaptarse a la era digital Estar presente en la Red es imprescindible. Nuestra reputación online se ha convertido en una prioridad. Por eso las pymes deben entrar en el mundo digital para poder interactuar con sus clientes potenciales. Y es aquí donde el e-commerce se presenta como un importante nicho de mercado.

Actitud emprendedora Emprender nunca ha sido fácil, y menos en estos momentos, pero sin embargo puede dar resultados muy positivos. Los emprendedores son los que hacen que el tejido empresarial de un país adquiera una mayor solidez y competitividad.

Pensar en la internacionalización La salida al mercado exterior es un recurso que deberían aprovechar más las pymes españolas, ya que les asegura un crecimiento futuro ante las escasas expectativas locales. Asistir a ferias internacionales del sector es una buena ocasión para vender y comparar de forma más inteligente.

Realizar Networking Las pymes no están acostumbradas a aliarse con otras empresas para crear en común nuevas fortalezas que les otorguen ventajas competitivas. Sin embargo, es uno de los principales factores que hacen que una empresa pueda competir con éxito en el mercado exterior o frente a las multinacionales. No olvidemos que “la unión hace la fuerza”.

Analizar el producto Es importante que las pymes sepan identificar en su portfolio de productos aquellos que le hagan ser más competitivo. Aquí existen dos variables estratégicas que deben saber utilizarse en su beneficio: priorizar la marca o el precio.

Centrarse en el cliente El cliente se ha convertido en el eje fundamental de las empresas, por ello su fidelización es uno de los principales retos del siglo XXI. Las empresas deben orientarse al mercado actual, es decir, tener un conocimiento profundo tanto de sus clientes como de la competencia. Hoy en día el consumidor es más proactivo y participa en todo el proceso de marketing.

Potenciar la comunicación Acercar al mercado el mensaje que queremos que se perciba de nuestra empresa es vital para situar en la mente de nuestros clientes los valores que nos diferencien de la competencia. Aquí entran en juego también las redes sociales, pie del que todavía cojean muchas pymes.

Operatividad con la Estrategia de Marketing Tan solo si sabemos actuar con una Cultura de Marketing Estratégico seremos capaces de orientar nuestra actividad a lo que realmente la sociedad y la economía están demandando. Se ha convertido en obligatorio actuar con una hoja de ruta, para que las pymes alcancen la competitividad.

Potenciar el Equipo Humano El personal es una de las principales fuentes de ventaja competitiva y el principal recurso con el que cuenta una pyme para llegar al éxito o al fracaso. No olvidemos que las empresas son lo que son por sus equipos humanos y aquí la comunicación interna juega un importante papel.

1. ¿CÓMO DEBE ORGANIZARSE UN DEPARTAMENTO COMERCIAL?

La organización del departamento comercial viene dada por las diversas alternativas que una empresa tiene para estructurar las diferentes actividades comerciales; siempre estará condicionada a una serie de factores internos y externos, como pueden ser: el tamaño de la empresa, la filosofía que se va a seguir, los recursos económicos, la proyección de futuro, el tipo de mercado y producto, ...

Su principal logro radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa. Al igual que no existe un «vendedor tipo» en las organizaciones comerciales, tampoco hay una serie de modelos estándar de organización, debido principalmente a la enorme diversidad de clientes y mercados.

Sin embargo, todos los responsables comerciales tienen las siguientes funciones a realizar:

- Analizar y desarrollar la metodología de trabajo incluida en el «manual de ventas».
- Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- Elaborar las previsiones de venta de común acuerdo con el departamento de marketing.
- Planificar los objetivos y estrategias de su equipo.
- Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos.
- Colaborar con marketing para lograr el mejor posicionamiento comercial de la web y redes sociales.
- Reclutar y seleccionar al personal de ventas, o contribuir a ello.
- Formar a estos equipos comerciales con arreglo a los conocimientos y otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.
- Valorar y controlar su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.

Y como contraprestación los retos a los que se debe enfrentar en el futuro será:

- Los clientes serán siempre más exigentes, poseerán mayores conocimientos y requerirán que se diseñen estrategias de venta más específicas totalmente «hechas a medida» y completamente diferente a las tradicionales.
- La competencia será más dura, estará mejor preparada y será capaz de responder en menos tiempo y con mayor eficacia a cualquiera de nuestras iniciativas comerciales. Además, con una total globalización de los mercados, a la competencia nacional se le sumará la internacional.
- Los productos y los servicios serán cada vez más equiparables entre sí, lo cual provocará que el diferenciarse sea más difícil y costoso.
-

- Los vendedores serán, en general, más caros, en menor número, más difíciles de dirigir y más exigentes, ya que estarán más preparados y sus valores y objetivos personales no siempre coincidirán con los de la organización.
- Las nuevas tecnologías, unidas al desarrollo imparable de las redes sociales e internet, cambiarán todavía más las reglas del juego en el mercado, obligando a las organizaciones a reaccionar rápidamente para sobrevivir.

2. VENTAS INTELIGENTES

El deseo de toda empresa es llegar al mayor número de clientes de la forma más efectiva, para venderle sus productos y servicios. Pero las relaciones con el cliente han evolucionado vertiginosamente en los últimos años. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha traído unas comunicaciones personalizadas, tanto por el medio utilizado (contact centers, Internet, e-mail, teléfonos móviles, PDA, etc.) como por mensaje, o por el producto.

En relación directa con ello está la evolución de los sistemas de venta y distribución; aparecen nuevos canales de comercialización más eficientes, que alejan al productor del cliente, y fortalecen al distribuidor. Ante este nuevo escenario, a las empresas no les queda otra opción que entrar en contacto directo con sus clientes, escuchándoles, comprendiéndoles y adaptándose rápidamente a ellos. En paralelo a esta personalización de la comunicación, las nuevas tecnologías abren vías distintas para obtener un conocimiento de los clientes pragmático y útil desde el punto de vista comercial. Sin embargo, muchas empresas desconocen que la mayor parte de esta información se atesora en la propia organización.

El análisis riguroso de la ingente documentación interna almacenada en las bases de datos permitirá conocer más y mejor al cliente, para definir estrategias proactivas de gestión que aumenten su valor a largo plazo.

Esto permitirá alinearse cada vez más con la estrategia de la empresa, y se traducirá en concretar y priorizar objetivos y en ampliar recursos críticos en las acciones derivadas para conseguirlos. Para el departamento de marketing, obligado constantemente a justificar y demostrar sus resultados, la información interna es un valioso aliado; y en este paradigma de conseguir más efectividad por menos coste, la utilización de técnicas de Data Mining aporta respuestas a las cuestiones más estratégicas de la gestión de la actividad comercial.

El ciclo de vida de la información interna y su aplicación en el conocimiento del cliente y en la ejecución de acciones orientadas a maximizar su valor a largo plazo para la empresa consiste en:

- Obtención de datos. Todos los contactos con el cliente deben utilizarse como oportunidades para recoger más información sobre él.

- Aplicación de modelos. Se puede aflorar información oculta y de alto valor.
- Conocer al cliente. Obtener un conocimiento pragmático sobre el cliente, utilizable comercialmente y sostenible en el tiempo.
- Estrategias de gestión del cliente. Desde un profundo conocimiento, hay que orientar la estrategia de un modo proactivo hacia el establecimiento de relaciones personales y duraderas.
- Cumplimiento de objetivos. Con las ventas que se obtienen, es posible generar más datos y comenzar así un nuevo ciclo.
- Interactuar con el cliente. Las nuevas tecnologías nos permiten intercambiar con el cliente información para su uso posterior.

La homogeneización de la oferta de productos y precios reduce la fidelidad a las marcas. Si cada vez resulta más difícil diferenciarse por producto, precio, canal de distribución o medio de atención, sólo queda concentrarse en conocer al cliente lo suficiente como para saber anticiparse a sus necesidades en el momento preciso, el de la verdad.

El hecho diferencial está en lo que se conoce de los clientes y la organización, y que el resto aún no sabe. Esto lleva a considerar la información interna como un valioso tesoro por descubrir y explotar. No todas las compañías son capaces de aprovechar el material que obtienen de sus sistemas, especialmente de sus CRM (Customer Relationship Management), y explotarlo adecuadamente, por tanto, es esencial preguntarse ¿qué información útil se ha generado en la organización?, y ¿cómo utilizarla de modo estratégico?

Para que una organización esté perfectamente alineada con sus objetivos debe recolectar la información, convertirla en conocimiento y transformar éste en acción para, por fin, traducirla en ingresos. Si la información está sobrecargada, desorganizada, fuera de contexto y resulta caótica, lo primero a conseguir es que sea concisa, organizada, relevante y personalizada.

Con las denominadas técnicas de Data Mining (o minería de datos) es posible responder a las principales cuestiones de negocio. El origen de su nombre es la similitud del proceso de búsqueda de una veta de mineral entre una montaña de mena, de ahí que se compare con el proceso de aflorar información de negocio valiosa en grandes bases de datos. Así, se define como «el conjunto de técnicas utilizadas en el proceso de búsqueda de modelos comprensibles a partir de grandes volúmenes de datos».

Algunas de las principales características de dichas técnicas se resumen como una actividad no manual que descubre patrones útiles y traducibles en reglas de negocio; permite tomar decisiones proactivas mediante el conocimiento de tendencias y comportamientos futuros, y genera nuevas oportunidades de negocio.

No olvidemos que nos encontramos frente a un mercado que ha cambiado en la última década más que en todo el siglo XX. Los vendedores necesitan aportar soluciones, seducir al cliente, y sin embargo, la argumentación y comunicación que realizan carece de los ingredientes básicos para conseguirlo. Entonces ¿qué podemos hacer?

Y... ¿estamos preparados para conseguirlo?

3. AUDITORIA COMERCIAL EXPRESS

La respuesta nos vendrá dada si realizamos una Auditoría Comercial Express en la que se deberán examinar todas las áreas que puedan afectar a la eficacia comercial del Equipo de Ventas. Este análisis externo e imparcial nos deberá llevar a un Plan de Acción que nos permita mejorar la productividad del equipo y, en consecuencia, la rentabilidad de la empresa.

La experiencia nos indica que al igual que en otras actividades profesionales como por ejemplo, la ITV en los coches, existen unos puntos clave y precisos que testear, en los equipos de venta de las empresas hay unas variables que necesariamente han de evaluarse. A continuación inicio a modo de Check-list las líneas de análisis e intervención:

- Conocimiento de la cartera de clientes. Analizar la información que disponemos de ellos.
- Nivel de conocimiento del mercado y competencia. Saber el nivel de conocimiento que se tiene del mercado donde se opera.
- ¿Se conoce el Elevator Pitch de la empresa? Nivel de utilidad que el vendedor aporta sobre el valor diferencial de la compañía.
- Grado de fidelización de los clientes. Descubrir en qué medida los clientes nos son fieles.
- Análisis del producto ofertado. ¿Qué beneficios y soluciones se aportan al cliente?
- Política de precios seguida por la compañía. Nivel de competitividad y flexibilidad que existe en esta área.
- Análisis de la comunicación que se sigue. Determinar la imagen que se percibe de la compañía tanto a nivel “on como off line”.
- Evaluación estratégica de su equipo. Análisis DAFO, BCG, cadena de valor, ...
- Sistemas de calidad integrados. ¿Se ajustan los productos a los estándares de calidad implementados en el mercado?
- Nivel de adaptación a las nuevas tecnologías. Los equipos de venta son el escaparate de las empresas. Herramientas, CRM, Web, Redes Sociales... • Valoración del equipo comercial. ¿Son realmente competitivos los diferentes responsables del departamento comercial?
-

- Sistemas de formación que se siguen. Los vendedores deben contar con programas de formación y adaptación a los cambios del mercado.
- Criterios de seguimiento y motivación seguidos. Alerta e informa del grado en el que se está llevando a cabo la actividad comercial.
- Valoración de la política de Marketing seguida por la empresa. La estrategia de Marketing influye directamente en los objetivos comerciales.
- ¿Cuentan con manual de ventas? Documento que aporta al vendedor la metodología a seguir en su actividad.

4. MANUAL DE VENTAS

Tanto por el desarrollo creciente y dinámico que viene experimentando la empresa en general, como por la competitividad establecida en estos momentos dentro del mercado, las empresas se ven obligadas a establecer un perfeccionamiento a todos los niveles, de cara a superar lo logrado y alcanzar ambiciosos objetivos, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Las empresas líderes no sólo quieren seguir manteniendo ese privilegiado puesto, sino también dotar de los conocimientos y herramientas de trabajo suficientes a las diferentes estructuras comerciales, para que en un momento determinado y frente a nuevas posibilidades de mercado, se tenga plena conciencia, por parte de todo el equipo humano, del reto que puede suponer y la responsabilidad que se debe adquirir.

Como se ha dicho anteriormente pasaron ya los años en los que la venta era un proceso relativamente fácil, ya que estaba orientada básicamente a cubrir necesidades primarias enmarcadas en un entorno competitivamente débil.

En la actualidad, toda compañía debe considerar la venta y su proceso como una técnica perfectamente estructurada y organizada hacia un objetivo final. Por tanto, las empresas están obligadas a ofrecer a su red de ventas un instrumento que permita un mejor conocimiento de ella misma, el entorno y el producto. Esta herramienta es el manual del vendedor, el cual permitirá homogeneizar su fuerza de ventas, además de dar unas pautas de comportamiento y un amplio conocimiento para realizar mejor la labor. Lógicamente el soporte del mismo puede estar reflejado en papel o informáticamente.

Por tanto, en el manual de ventas se encuentran las respuestas a estas y otras muchas dudas, ya que constituye una guía que permite dotar al equipo comercial de las herramientas necesarias para desarrollar las habilidades que precisan. Y es que, todos los vendedores de la empresa tienen que tener el mismo discurso tanto de la compañía como de sus productos, eso sí, adaptado a su saber hacer y a su capacidad de argumentación. Se trata pues

de un documento que aporta al vendedor metodología para desarrollar de forma óptima su trabajo frente a la habitual tendencia a desempeñar su actividad de forma impulsiva, yendo por libre, sin fijarse unos patrones de actuación. En este sentido el manual de ventas constituye una herramienta fácilmente actualizable y permanentemente viva para un mercado tan cambiante y dinámico que nos permite asegurarnos en todo momento que realmente estamos haciendo lo que teníamos previsto.

Y ¿qué contenido debe tener?

- **Información de interés sobre la compañía:** historia de la compañía desde su inicio, que queremos ser y como lo conseguiremos, misión y visión corporativa, así como todos aquellos aspectos que nos permitan un conocimiento más profundo de la empresa. Muchas compañías cometen el error de pensar que el vendedor se incorpora el mismo día que se incorporó la empresa al mercado.
- **Herramientas de trabajo para el Asesor Comercial:** profundizar en la figura del asesor comercial, incluyendo información sobre sus zonas o lugares de ventas, sus objetivos, sus funciones, sus principales retos de futuro, pero sobre todo, aportarle herramientas que le permitan realizar su trabajo de una manera más eficiente y rentable.
- **Análisis del mercado y la competencia:** no sólo es importante conocer nuestra competencia, sino saber qué nos diferencia de ella, cuáles son nuestros principales valores añadidos, nuestros puntos fuertes.
- **Información sobre los clientes:** en el siglo XXI es vital mantener una base de datos totalmente actualizada y con una clasificación de los tipos de clientes (A, B, C), incluyendo la operativa a seguir con cada uno. Para ello es imprescindible que el vendedor refleje el mayor número de datos posibles del cliente en la ficha.
- **Información completa de los productos:** es fundamental que el Comercial tenga un conocimiento profundo de su cartera de productos y precios para poder basar su exposición en argumentos sólidos y poder responder a cualquier objeción que surja a lo largo del proceso de venta.
- **Política comercial:** cumplimiento de los objetivos, facturación, comisiones, incentivos, condiciones y formas de pago... Todo debe estar recogido por escrito para evitar la libre interpretación que a veces se hace.
- **Metodología de trabajo:** planificación del proceso de venta, mecánica ante los pedidos o devolución, resumen del proceso comercial paso a paso, proceso administrativo comercial, tratamiento de los impagados, ...
- **Nuevas tecnologías:** salvo en determinadas excepciones y en sectores muy concretos, el vendedor no es suficientemente consciente de la potente herramienta de trabajo que supone Internet tanto como fuente de información como a nivel de gestión.

Sin embargo soy consciente de que la clave no radica tanto en conocer las herramientas, sino en la forma de aplicarlas, de ahí que el manual de ventas no ha de ser considerado

como el fin último, sino como un medio que permita a la empresa posicionarse de forma estratégica en el mercado y frente a la competencia.

Poner en manos del vendedor este documento es beneficiarle a nivel personal y profesional ya que se le ofrecen, de forma organizada y conjunta, las diferentes normas, precisas, concretas, y útiles para desarrollar con éxito su labor profesional en el siglo XXI.

El manual del vendedor es necesario en todas las empresas que comercialicen productos o servicios, especialmente aquellas que disponen de una amplia red comercial y en las que es difícil conocer, controlar e incentivar al equipo humano.

El manual del vendedor debe suplir ese contacto diario con el staff directivo que sería deseable en cualquier red de ventas.

Por su carácter flexible y dinámico, los objetivos del manual variarán según las prioridades que tenga cada empresa, las características del producto y del mercado al que va dirigido.

Cada compañía incluirá en el manual los contenidos que considere oportunos, siempre y cuando englobe todo aquello que repercute en el mejor cumplimiento del trabajo diario y la actividad en general. En términos globales, los objetivos del manual son:

- Transmitir la filosofía de negocio.
- Especificar el concepto de atención al cliente propio de la actividad, y que deberá desarrollar el asesor, entre otras funciones.
- Presentar y especificar todo tipo de acciones comerciales que el vendedor ha de desarrollar para una gestión correcta.

5. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL EQUIPO DE VENDEDORES

Afortunadamente, la palabra control comienza a perder las connotaciones negativas que para los comerciales tenía; durante mucho tiempo no supieron captar su verdadero significado ni la gran utilidad que tiene para la empresa.

En la actualidad, está perfectamente aceptado que el control se ejerza en la fuerza de venta, lo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Cualquier empresa tiene que tener una meta que alcanzar y un plan a seguir, ahí es donde radica principalmente la actividad que todo director comercial debe desarrollar para poder luchar con ventaja en un mercado altamente competitivo. La planificación comercial, que es una de las funciones más importantes de la empresa y de las organizaciones en general, engloba el proceso de supervisión a través de un sistema consistente en:

- Fijar los objetivos.
- Planificarlos.
- Poner en funcionamiento métodos de control.

No olvidemos que, una de las principales fuentes de información interna que tienen las compañías es su propio equipo comercial, el saber aprovecharlo reportará beneficios casi de inmediato. Por tanto, los mecanismos de control que se establezcan en los diferentes departamentos comerciales de las compañías con óptica de marketing irán encaminados tanto a evaluar las desviaciones producidas en las cuotas fijadas, como en la obtención de datos del mercado.

Quizá uno de los factores más importantes en el trabajo diario del vendedor y no aceptado de buen grado sea la organización y planificación de su trabajo. El motivo puede estar en un error de comunicación a la hora de transmitir esta tarea. Consiste en indicarles cómo deben realizar sus funciones, es decir, la utilización del report o informe diario, semanal o mensual, ficheros, agendas, listados de facturación, rutas y puntos de venta. La mejor cualidad del vendedor es ser organizado y saber gestionar su tiempo.

6. VENDER EN EL SIGLO XXI

Como el comercial debe aportar soluciones actuando como consultor del cliente, no sólo hay que dotarle de las herramientas precisas para realizar su gestión de forma eficiente, sino complementarles con la formación adecuada a su puesto y mercado. Sin embargo, la venta sigue siendo la asignatura pendiente de las escuelas de negocio. Todas se afanan en enseñar marketing, management, estrategias... pero son muy pocas las que han visto en el apasionante mundo de la venta una apuesta firme de formación. En el actual ciclo económico el departamento de ventas ha adquirido un protagonismo que no siempre se le reconoce y por ello el equipo comercial ha de tener una formación adecuada y acorde con la dinámica del siglo XXI. El vendedor es consciente de que comete una serie de errores relacionados con sus actitudes, lo que le resta rentabilidad a su gestión, por ello si una empresa quiere optimizar su fuerza de ventas tiene que buscar cambios de comportamiento en los comerciales.

Un error básico de los vendedores es no saber descubrir las necesidades del cliente a través de su gestión diaria. Para ello el comercial ha de saber preguntar en todo momento lo necesario para que el cliente nos manifieste sus necesidades y así poder adecuar su producto a las necesidades explícitas del cliente, es decir, aportar soluciones. Ellos son conscientes que tienen que formularle más preguntas que las que realmente le realiza, pero lo que cuenta no es preguntar, lo importante es la información que se busca con esa pregunta.

El vendedor ha de saber planificar su trabajo y las reuniones con el cliente, muchas veces, los vendedores fijan entrevistas sin dejarle claro al interlocutor cuál es el objetivo de ese encuentro. Este error es la causa de que muchas reuniones no respondan a las expectativas que se había creado el cliente. Del mismo modo, una vez comenzada la reunión, el excesivo entusiasmo del vendedor le lleva a expresar y a comunicar muchas ideas, se empeña en contar todo, en mostrar todos los productos... y ello trae consigo retener menos del 30% de lo que nos ha contado. Por este motivo “lo importante no es hablar”, sino escuchar al cliente todo aquello que realmente le interesa. No olvidemos que la naturaleza nos ha dado dos oídos y una sola boca.

Con todo esto se suele cerrar la reunión “sin recoger la verdadera necesidad del cliente”. En este caso, sería muy fácil saber en qué momento de la compra nos encontramos, pero se desconoce por qué el vendedor no intenta recoger la opinión del cliente. Es habitual este tipo de errores entre los comerciales, muchos de los cuales adolecen de una “visión de márketing”. En este sentido es censurable que muchos vendedores traten de justificarse a toda costa ante su cliente por el simple hecho de conseguir la venta. Muchas veces, los vendedores entran en demasiados detalles y características del producto, en lugar de hablar de sus beneficios.

Por este motivo aconsejo que el vendedor, aparte de contar con el manual de ventas, tenga confianza en sí mismo, en su producto y en su empresa. Sin ello es cada vez más difícil dar respuestas satisfactorias a las necesidades del cliente y ya sabemos que si no lo hacemos nosotros la competencia está acechando permanentemente. Por ello voy a resumir en cinco consejos el cómo convertirnos en aliados de nuestros clientes.

- El vendedor debe saber comunicar su producto, su empresa y su gestión profesional.
- El vendedor debe conocer en profundidad al cliente y contar con un “plus de información” superior a lo que se suele tener.
- El vendedor debe saber gestionar su tiempo y trabajo.
- El concepto tradicional de la venta ha evolucionado profundamente y ha pasado de captar y vender únicamente a captar, comunicar, vender, satisfacer, fidelizar y prescribir. Por lo que ahora el comercial deberá saber aportar, aparte de conocimientos, habilidades y metodología.
- Y por último, el vendedor profesional ha de saber convertir los problemas de los clientes en oportunidades de negocio, aportándoles soluciones.

7. ¿CÓMO ES EL VENDEDOR IDEAL?

Los vendedores no tienen fecha de caducidad. La actitud, experiencia e ilusión ganan el pulso a la edad para definir al vendedor ideal, según un estudio reciente del Foro Internacional de Marketing www.foromarketing.com

El retrato del perfil de vendedor se aleja de estereotipos, como la juventud, la madurez o experiencia y ensalza la capacidad comunicativa, reflexiva y analítica por encima del aspecto físico. Ésta es la principal conclusión del estudio “¿Cómo debe ser el vendedor ideal?” elaborado por Foromarketing.

De esta forma, el 74% de los encuestados afirma que la edad es indiferente, frente a un 3,4% que asegura que los mejores son los vendedores jóvenes por su entusiasmo y falta de vicios.

Por otra parte, el 77,5 % de los entrevistados explica que el vendedor ideal debe ser una persona comunicativa, lejos de la seriedad como imagen de formalidad. De este modo, un 61,8% comenta que independientemente del aspecto físico, lo que realmente importa es la imagen que se transmite y el saber comunicar con el cliente.

Entre las herramientas que hacen triunfar a un vendedor destaca el conocimiento del producto y la competencia por encima de otras como la capacidad para trabajar en equipo, la experiencia o la puesta al día en técnicas de venta.

Según este estudio, en cuanto a tipos de vendedores para el 33,7 % triunfa aquel que sabe buscar relaciones estables con sus clientes, les aporta beneficios y algún valor añadido, así como soluciones prácticas a sus problemas, es decir, se convierte en un auténtico asesor del cliente para lograr fidelizarlo.

CAPÍTULO 5 . BRAND THINKING. CENTRIFUGANDO LA MARCA.

Christopher Smith

“Cuanto más lejos puedas mirar hacia atrás, más lejos podrás ver hacia delante.”
Winston Churchill

1. BRAND BASICS

TODO EL MUNDO SABE QUÉ ES UNA MARCA

Las marcas forman parte de nuestro entorno cotidiano. Nombres, símbolos, formas y colores familiares nos saludan a diario desde las estanterías de los supermercados, las marquesinas, los anuncios de la tele, los banners en Internet y las vallas publicitarias. Las madres hablan de marcas de comida, los padres de marcas de coches, los jóvenes de marcas de ropa, los adolescentes de marcas de video juegos y hasta los más pequeños de marcas de refrescos.

No es que estemos rodeados por marcas, es que viven insertadas cómodamente en nuestro paisaje cultural. Tanto es así que, hoy en día, tienen prácticamente más de iconos sociales –e incluso personales– que de iconos comerciales. Abriendo cualquier armario de una cocina podemos saberlo casi todo sobre la personalidad del dueño de la casa ya que su selección de marcas nos dará una idea de sus gustos, nivel adquisitivo y forma de ser, al igual que obtendremos pistas a partir de la ropa que viste, el smartphone que utiliza o el coche que conduce.

La gente se apoya en las marcas para realizar sus compras. Son grafismos que señalan sus productos favoritos y al igual que podemos apreciar una canción sin saber de música, podemos comprender las marcas sin saber de marketing. Todos sabemos qué es una marca al igual que todos sabemos qué es una canción.

Pero si fuera así de sencillo yo tendría poco más que decir.

Detrás de las marcas hay mucho más que lo que se aprecia a simple vista y más aún si usted está en la tarea de crear o gestionar una. Si es así, lo primero que tendrá que hacer es sacudirse su inevitable deformación previa como consumidor para tratar de dominar los secretos de la construcción de marcas, al igual que el músico, el artista o el cineasta deben dominar los pentagramas, los colores o la narrativa para crear obras que inspiren al público.

IDENTIDAD VISUAL Y VERBAL

Empecemos por el principio. Y el principio es despejar un par de confusiones terminológicas. La primera incorrección elemental se da cuando el término logo se emplea para referirse tanto a marcas denominativas –**Ikea**– como a los símbolos que a veces acompañan a los nombres, como el cocodrilo de **Lacoste**. Pero el cocodrilo no es un logo, es un símbolo.

El logotipo, que deriva del griego logos –palabra– y de tipo –en referencia al tipo móvil de la imprenta de Gutenberg– realmente no es ni más ni menos que un nombre expresado en una tipografía distintiva. Los logotipos de **Yahoo!**, **Google** o **El Corte Inglés** son ilustrativos al ser puramente tipográficos. Pero oímos a diario cómo la contracción logo se emplea erróneamente para referirse a símbolos o al conjunto del logotipo y el símbolo, como cuando vemos el logotipo de **Movistar** junto con su símbolo en forma de M. En sentido estricto esto es un error: deberíamos hablar de logo-símbolo.

Otro error frecuente es utilizar, de nuevo, el término logo como sinónimo de marca cuando en realidad no lo es. Una marca es algo muy conceptual mientras que un logo es un artefacto visual, como acabamos de ver.

Aclarado esto, hablemos de identidad visual: la gramática visual que se emplea para que los consumidores puedan reconocer a los fabricantes o vendedores de productos o servicios y que combina, en diferentes grados, cuatro componentes básicos: nombres, tipografías, colores y símbolos.

Los nombres que se ponen a organizaciones, instituciones, productos y servicios son muy variados y hay soluciones que van desde el minimalismo, como **Ono** o **3M** a nombres bastante barrocos como **Häagen-Dazs** (un nombre inventado, por cierto). Lo importante es que hay que tener presente, como veremos más adelante, que el nombre es fundamental para crear una marca exitosa. Por eso hay una especialidad dentro del branding –naming– que se dedica a este tema en exclusiva.

En cuanto a la tipografía, la mayoría de las organizaciones tienen una tipografía única para su logotipo –hay algunas excepciones como fue el caso de **EresMas** que manejaba diferentes versiones– y una o dos secundarias para sus piezas de comunicación como

webs, folletos o anuncios. Tampoco hay reglas para el empleo del color. La paleta que emplea una organización en sus comunicaciones puede ser limitada o amplia. En los casos de **Orange** o **Santander**, el código cromático es acotado y obvio. En el caso de **Google** es al contrario.

Los símbolos realmente son una herencia de los tiempos en los que había mucho analfabetismo y constituían el recurso empleado para identificarse. Los símbolos gremiales son una buena muestra de ello. Sin embargo siguen gozando de buena salud ya que se reconocen mucho más rápidamente que los nombres y permiten transmitir sensaciones y conceptos de manera muy eficaz.

Por último, hay casos en los que algunas organizaciones emplean lo que se llama un “quinto elemento” dentro de su programa de identidad visual que suele ser una característica física del diseño de sus productos. Las parrillas de la mayoría de las marcas de coches son un buen ejemplo, como lo son los buzones de correos en Inglaterra o la forma de la botella clásica de **Coca Cola**.

Lo más importante que se desprende de lo anterior es que no hay una forma correcta o incorrecta de crear, diseñar, nombrar o gestionar una identidad visual-verbal. Hay diferentes opciones que tienen distintos requerimientos de gestión, sin más. Pero lo que es inapelable es que toda organización, institución, producto o servicio tiene una identidad, indistintamente de que sus gestores piensen en ella o no. Hay compañías que la miman y que otras la ignoran. Pero nunca dejan de tenerla, independientemente de que la organización sea una micro-empresa, una pyme o una multinacional, de que sea una empresa de servicios o de fabricación de bienes o de que opere en un sector B2B o en un sector B2C.

ARQUITECTURA DE MARCAS

Hasta ahora he hablado de marcas como artefactos visuales y denominativos que identifican organizaciones, instituciones, productos y servicios. Pero hay un principio crítico que, por obvio, se suele pasar por alto: las marcas siempre empiezan con un producto o un servicio. Las marcas son activos condicionales. Es decir, son inservibles por sí solas. Necesitan un medio, un vehículo, para expresarse que obviamente es aquello a lo que dan nombre, por lo que no se puede ni se debe pensar en la marca sin pensar en el producto o servicio.

A la luz de esta observación podemos comprender por qué una de las claves de una acertada gestión de marcas es la adecuada convivencia de marcas-organización y marcas-producto. En esto reina también mucha confusión debido a una deficiencia de traducción. Siendo muy puristas, en inglés el término *trademark* se refiere a las marcas de

las organizaciones y *brand* a marcas de productos o familias de productos. Lo malo es que ambos términos se traducen como marca, lo cual complica las cosas en castellano. También hay que decir, en descargo de la RAE, que con la popularización del término branding en países de habla inglesa para referirse a la gestión de marcas, todo el mundo habla ya de *brands* y branding, independientemente de que se refiera a una organización, un servicio o un producto. El origen de la palabra brand, por cierto, es noruego y se refiere al marcado del ganado.

El área dentro del branding que se dedica a estudiar y a articular jerárquicamente marcas de organizaciones, productos y familias de productos entre sí se denomina arquitectura de marcas. Se dan básicamente tres sistemas.

En primer lugar están las arquitecturas multimarca.

Nivea no es la marca de una organización, sino de una familia de productos de la multinacional **Beiersdorf**. El hecho de que no mucha gente lo sepa es porque **Beiersdorf** emplea una arquitectura de marcas multimarca en la que la marca de la organización no está presente: el protagonismo se lo lleva el producto o familia de productos, en este caso, **Nivea**. Esto se hace normalmente para atacar nichos de mercado pequeños con un perfil de comprador muy específico. **Head and Shoulders**, que pertenece a **Procter and Gamble**, es un buen ejemplo ya que se centra en el segmento del champú anti-caspa. **P&G** y **Unilever** son, de hecho, históricamente los reyes de este sistema de arquitectura, aunque en la última década están cambiando de estrategia hacia lo que se denomina una arquitectura de respaldo.

Una arquitectura de respaldo, es aquella en la que la marca producto y la marca de la organización conviven porque la organización ofrece una garantía de calidad a toda su gama de productos como el caso de **McDonald's** que no solo respalda sus productos sino que incluye, incluso, referencias a la marca matriz en las denominaciones de los productos respaldados: Big Mac o McNuggets. El respaldo también se puede producir entre organizaciones como en el caso de Dacia que está respaldada por **Renault** usando la típica fórmula de “Dacia by Renault”.

Es importante no confundir este sistema de arquitectura con otro concepto diferente: las marcas ingrediente. Éstas son marcas de productos que forman parte de otro producto final. Intel es uno de los casos más obvios, ya que tanto ellos como los fabricantes de ordenadores –**IBM** sobre todo en su día– creen que para el consumidor es importante saber que el procesador está fabricado por esa marca. Bosch es otro ejemplo de una marca de gran reputación que fabrica componentes para coches de calidad.

Tampoco se debe confundir la arquitectura de respaldo con lo que se reduce a una simple denominación de versiones o colecciones. **Seat** sigue una arquitectura de respaldo con sub-marcas como León, Ibiza o Exeo. Dentro de la familia **Seat** León, por ejemplo, podemos encontrar además cuatro modelos: Reference Copa Plus, Style Copa Plus, FR y Cupra R. Estas denominaciones de modelos no tienen realmente entidad de marca sino que son simplemente descriptores de motorizaciones, acabados y segmentaciones de precio. Solo cabe hablar de respaldo a nivel del **Seat** León. El tercer sistema es la arquitectura monolítica. Estamos ante una mono-marca en sentido extremo cuando tenemos una organización, una familia de productos, un producto y una sola marca para todos ellos como en el caso de **Red Bull**, aunque los ejemplos más habituales de esta política son menos extremos. Suele haber una marca matriz muy visible y luego una segmentación aséptica de modelos como en el caso de **BMW** que segmenta por series numéricas. La gran ventaja de este sistema son las economías de escala ya que la inversión en la marca matriz genera retornos para todos los productos y todas las familias.

Como se ve, al igual que con la identidad visual-verbal, lo importante no es tanto tener una u otra arquitectura, sino emplear la más adecuada para cada organización, estrategia de crecimiento o sector. Lo normal, de hecho, es que dentro de una misma organización conviva más de un sistema en función de las características de cada línea de negocio.

La arquitectura de marcas es un asunto especialmente sensible en las pymes. Por su propia evolución natural no se suele considerar una cuestión relevante durante los años de crecimiento y a la vez que se crean productos y líneas de negocio se les ponen nombres y logos sin atender a un sistema ordenado. El problema viene más tarde, cuando la empresa es más mediana que pequeña y se hace obvio que el portfolio de productos y sub-marcas se parece más a una sopa de letras que confunde no solo a los consumidores, sino incluso a los propios trabajadores. La solución pasa necesariamente por tratar de poner orden, pero claro, suele significar sacrificar algunas marcas, cosa que resulta cuando menos inquietante.

¿QUIÉN SABE QUÉ ES UNA MARCA?

Ahora que ya hemos fijado algunas coordenadas rudimentarias para la gestión de una marca, volvamos al principio: ¿todo el mundo sabe qué es una marca?

Unas líneas más arriba introducía la idea de que una marca tiene dos vertientes. Por un lado está su faceta más tangible que es la que hemos estado observando: la marca como un artefacto visual-verbal que identifica productos, servicios, organizaciones o instituciones y que constituye su cara más común para todo el mundo.

Pero para el gestor las marcas tienen una faceta muchísimo más importante que es que son artefactos conceptuales. No quiero decir con esto que el diseño o el naming, por

ejemplo, no son importantes. Un buen nombre y un buen diseño son activos estratégicos de gran valor que ayudarán a recoger las muchas ventajas que ofrece una marca fuerte, pero si queremos construir una marca poderosa es imprescindible dominar su esencia intangible.

Y eso no hay tanta gente que sepa hacerlo.

¿De qué estoy hablando cuando digo que una marca es un artefacto conceptual? Estoy diciendo que una marca es un nombre que ejerce una influencia en el consumidor.

2. LA MARCA Y EL CONSUMIDOR

EL PODER DE LA MARCA

Ante todo, una marca es un nombre. Hay marcas sin símbolos pero lo que no puede existir es una marca sin nombre.

Si se piensa, esta afirmación tan palmaria no tiene nada de extraño. Ya se ha dicho que las marcas empiezan con un producto y que su función principal es identificarlo. Es decir, que a pesar de todo el ruido que generan, las marcas en su forma más elemental no dejan de ser nombres propios. Una camiseta **Nike**, un pan de molde **Bimbo** o un helado **Häagen-Dazs** no son una camiseta, un pan o un helado cualquiera sino un tipo específico de camiseta, pan o helado. De hecho las marcas modernas (tendríamos que remontarnos unos 5.000 años atrás si quisiéramos encontrar las primeras manifestaciones documentadas de algo parecido a una marca) nacen en el siglo XIX como marcas de fabricantes que quieren distinguir sus bienes de bienes genéricos. Es decir, que con las marcas nació... la diferenciación.

Pero antes de entrar en los detalles de su gestión, para comprender cómo gestionar una marca es necesario observar cómo actúa en su hábitat: el mercado. Si no sacamos la marca a la calle no va a generar ingreso alguno, al igual que un manuscrito no publicado no será leído. Es allí donde va a desarrollar su potencial y generar valor. Y ese valor emana de una idea muy sencilla: una marca distorsiona el producto. Hace que la gente opine, observe y tome decisiones sobre la compra de productos –mayonesa, coches, refrescos– de manera particular. Dicho de otro modo, las marcas generan predisposiciones psicológicas en el consumidor que pueden ser individuales (opiniones personales que derivan de experiencias propias con la marca) o colectivas (opiniones sociales que circulan a nuestro alrededor que damos por buenas). Vista así, una marca parece un arma competitivo de primer orden. Y así es.

MORFOLOGÍA DE LA MARCA

Podemos decir que una marca tiene conceptualmente tres componentes morfológicos esenciales. El primero, como ya se ha mencionado, es el producto. Cuando hablo aquí de producto, puede sustituir el término por organización, familia de productos, servicio o institución. En primer lugar debe haber un “algo” y un “alguien” que lo fabrique u ofrezca. El fabricante tiene la opción de vender su producto como genérico (las empresas que fabrican para marcas blancas constituyen un buen ejemplo moderno de esta práctica) o de comercializarlo bajo su propia denominación.

Así, casi sin querer, acabamos de introducir el segundo elemento: el nombre.

Para la mayoría el nombre es la esencia de una marca, es aquello que verbalizamos cuando nos referimos a un producto u organización. Y evidentemente es una de las primeras cosas a considerar a la hora de plantearse la comercialización de un producto. Tomemos el caso de un panadero. Supongamos que este fabricante, después de pasar años en el mercado B2B horneando pan para otra empresa que lo comercializa bajo su marca, decide comercializarlo él mismo. Lo primero que tiene que hacer es poner nombre a su pan. Y seguramente contratará a un diseñador para que le diseñe un programa de identidad visual con un universo de colores, tipografías y símbolos, sintetizados en un logo. Apparentemente nuestro panadero tiene ya su marca, ¿no?

Pues no exactamente, al menos desde el punto de vista académico. Lo que tenemos es un producto con un nombre y unos elementos de diseño, pero en sentido estricto, más allá de lo que dice el registro de la Oficina Española de Patentes y Marcas, aún no tenemos una marca: para eso debemos de rodear ese conjunto de producto y logo de una serie de conceptos que ejerzan influencia en el consumidor. Este es el tercer componente, el más importante y por supuesto, el más escurridizo.

El poder de las marcas emana de esta carga conceptual, de las ideas que los consumidores asocian al nombre y por extensión, a los productos comercializados bajo él. Y qué duda cabe de que si esos conceptos asociados son negativos nuestra marca va a ser un lastre más que una ventaja. Puede que **Ryanair** sirva de ejemplo para muchos, aunque ciertamente las marcas low-cost pretenden precisamente apoderarse del concepto “barato”, que no solo no es negativo necesariamente, sino que además es legítimo y a veces beneficioso para el consumidor. En cualquier caso aquí vamos a tratar de establecer las claves para que ocurra todo lo contrario: que nuestra marca genere deseabilidad.

LA GENTE COMPRA PRODUCTOS Y, A VECES, SIMBOLOGÍA

A veces parece que los que nos dedicamos a las marcas estamos obsesionados con el valor conceptual de las marcas (a veces mal llamado valor emocional) y probablemente tenga que ver con que la tarea que se nos suele encomendar es precisamente tratar de dotar a las marcas de “eso”. Parece que vemos a los consumidores como personas que solo compran a impulsos del corazón y no de la razón. Obviamente esto no es así. Todos, empresas y consultores, debemos tener presente que las personas compran cosas. Antes de la marca está el producto. Nadie compra un bote de ketchup **Heinz** porque quiere poseer un producto de la marca **Heinz**. Lo que quiere es ketchup y dentro de las posibilidades que tiene puede escoger la marca **Heinz**, una marca blanca o **Prima**. Pero lo importante es resaltar que primero está la necesidad de adquirir un producto de una determinada categoría de productos, no la marca.

Esta cuestión adquiere más importancia a la luz del concepto de “interés en la categoría”. Como regla de tres, podemos decir que cuanto más interés tenga un consumidor en una categoría, más interés tendrá en las marcas que la componen, más conocimiento tendrá de ellas y más se guiará por una marca determinada. Y viceversa. Por poner un ejemplo, el aficionado al tenis tendrá un brandscape —un paisaje de marcas— muy avanzado de la categoría raquetas de tenis y tendrá alguna marca favorita, **Slazenger**, **Babolat**, o **Head**, digamos, que en su opinión constituye un aval de cierta calidad. Al que juega ocasionalmente, sin embargo, le valdrá una raqueta de **Decathlon** ya que busca el producto, la herramienta, y no la marca.

Pero supongamos que éste que juega ocasionalmente al tenis es un forofo de la fotografía. Tendrá sus marcas favoritas de la categoría, sean éstas **Nikon**, **Canon** u **Olympus**, mientras que el aficionado al tenis al que no le interesa la fotografía no querrá gastar su dinero en cámaras (para reservarlo para sus carísimas raquetas) y le valdrá alguna marca desconocida de la **FNAC** o de **El Corte Inglés**, se dejará guiar por un conocido o apostará por una marca “refugio” como **Sony**.

Esta idea de marca refugio sirve para ilustrar otro concepto que influye a la hora de escoger una marca: la compensación por el riesgo percibido. Cuando estamos comprando en una categoría que desconocemos muchas veces nos refugiamos en aquellas marcas que conocemos, aun sin saber muy bien si la compra es realmente buena. Esto se debe a que las marcas de éxito nos dan una garantía de calidad sostenida. Esta es una de las razones de ser de las marcas. Lo que le llevó al señor W.K. **Kellogg** a firmar sus cajas de cereales no era otra cosa que asegurar al consumidor que la caja que iba a comprar tenía la misma calidad que la anterior que había comprado, frente a la supuesta aleatoriedad del producto genérico.

Otro magnífico ejemplo de esta compensación por el riesgo percibido se da en los alimentos infantiles. Las madres perciben, sobre todo las primerizas naturalmente, un elevado riesgo al plantearse qué alimento darle a su pequeño y más que importarles el producto en sí prestan una mayor atención a la marca. De ahí el éxito de **Nestlé**.

Lo que estamos viendo es que la gente, cuando decide comprar una marca determinada, compra en base a creencias basadas en riesgos percibidos y preferencias particulares, no a hechos racionales. Volviendo sobre cualquiera de los ejemplos que hemos visto, ni el tenista, ni el fotógrafo ni la madre tienen conocimientos suficientes del proceso de fabricación del producto como para saber empíricamente que el producto de la marca que compra es “el mejor”. Simplemente lo cree así, bien porque a lo largo de su vida se ha acostumbrado a ello (algo a lo que marcas como **Coca Cola** o **Cola Cao** deben gran parte de su éxito ya que son marcas que desde niños han estado en la cocina) o porque su entorno así se lo sugiere.

¿Qué es lo que compra entonces? Estas marcas simbolizan éxito, calidad o cuidado infantil y los consumidores desean adquirir ese “estatus” para su bienestar social o para su bienestar particular, es decir, autoestima o tranquilidad. Las personas compran simbología. De hecho, quien compra un producto con marca adquiere dos cosas: el producto y la simbología de la marca. Por eso cuestan más, porque se convierte de facto en un poseedor de la marca. Los relojes sirven de buen ejemplo para esto. Si yo llevara un **Rollex**, parte de lo que hubiera pagado sería mi contrapartida por poseer –llevar– la marca y todo lo que simboliza para mi imagen pública.

Así pues cuando a partir de ahora oigamos hablar de “marcas emocionales” tendremos una nueva perspectiva. No es tanto que las marcas se envuelvan de “emocionalidad”, sino que a un nombre propio se le asocian una serie de ideas, valores y conceptos que brotan del propio producto, de los mensajes, de las actitudes de las personas representantes de la marca y de los espacios físicos donde se manifiesta. Con el paso del tiempo estos conceptos se solidifican y se convierten en creencias que hacen que tengamos una determinada percepción –entendida como una subjetividad que damos por verdadera– que coloca al producto de nuestra marca por encima de los de nuestros competidores o incluso por encima de la categoría del producto en sí, como ocurre frecuentemente con los lanzamientos de **Apple**. Es decir, que más que de emocionalidad, deberíamos pensar en términos de arracionalidad en tanto que no nos guiamos por argumentos empíricos sino por argumentos intuitivos que afectan nuestra predisposición hacia la compra de una u otra marca.

Una marca es una predisposición arracional ante una decisión. Es una opinión, es una denominación que dispara sinapsis en nuestro cerebro removiendo nuestra conciencia, nuestros recuerdos de cosas que nos han pasado y que nos han dicho, imágenes que hemos visto, sonidos que hemos oído. Un nombre, apenas unas pocas letras en algunas

casos, que hacen surgir una idea determinada en la cabeza del consumidor y que en algunos casos puede llevarle a pagar el plus que sabe que tiene que pagar por el producto “marcado” cuando podría escoger igualmente el de al lado de menor precio, pero también de peor reputación.

Una advertencia: hay que tener cuidado con la idea simplista de que las marcas son “de más calidad”. Lo cierto es que todos caemos en la trampa con asiduidad. Compramos yogures de marca blanca porque defendemos que al final son iguales que los **Danone** y, sin pestañear, al minuto defendemos que la margarina tiene que ser **Tulipán** porque sabe claramente mejor que las demás. La calidad es subjetiva y la marca tiene mucha culpa de que esa subjetividad juegue a favor del fabricante.

En fin, decisiones arracionales. Todo se reduce a una predisposición favorable hacia algunas marcas en determinadas categorías. ¿Estamos engañados? No lo parece ya que nadie nos coacciona para que tomemos tal o cual decisión. Pero lo que parece claro es que cada uno de nosotros se ha dejado embaucar por algunas marcas sin que nos diésemos cuenta. Y encima justificamos que nuestra marca favorita valga más porque es “mejor”. Eso es lo que creemos, al menos. Ante esta verdad inapelable solo queda una pregunta: ¿cómo lo han conseguido?

3. LA MARCA Y LA ORGANIZACIÓN

ESTRATEGIA DE MARCA

Lo primero que hay que decir es que aquellas organizaciones que consiguen tener marcas de éxito es porque no las consideran recursos tácticos sino activos estratégicos de primer orden. Una marca bien gestionada es una fuente potencial de ingresos.

En la medida que la marca genera “deseabilidad” podemos decir que genera mayor demanda y como nos enseñan el primer día en Economía, a mayor demanda, más precio. Es decir, que las marcas generan elasticidad de precio. Los productos de las marcas de éxito cuestan más porque estamos dispuestos a pagar ése extra.

El otro efecto de la deseabilidad es bien conocido por todos los consumidores: compras recurrentes. No es una regla fija, evidentemente, pero qué duda cabe que todos tendemos a repetir compra de aquellas marcas que nos han satisfecho.

Por esto las marcas deben nacer con el mismísimo modelo de negocio y más allá de eso, incluso diría que con el propio proyecto empresarial. Cuando analizamos nuestro negocio bajo un modelo de negocio tipo **Canvas**, por ejemplo, debemos introducir el efecto marca como representante de la propuesta de valor y, de hecho, podremos hacer que

todo el modelo gire en torno a los “valores” de la marca entendidos como una respuesta conceptual a una necesidad real del consumidor (seguridad, bienestar, éxito, economía, etc.).

Esto es lo más importante que debe entender la pyme. El argumento de que las marcas son cosa de las grandes empresas es absolutamente falaz, o más bien una profecía auto cumplidora, ya que en base a esta afirmación la mayoría de las pymes presentan poca atención a su marca y por extensión, a su estrategia. Pero harían bien en prestarle atención desde el primer momento ya que bien gestionadas las marcas son una fuente de ingresos atípicos para toda empresa.

Ahora bien, tiene trampa: parece sencillo convertir las marcas en artefactos conceptuales inventados. Y así es, dando alas a aquellos que critican las marcas por ser humo o maquillaje superficial. Pero si obramos de esta manera nuestro éxito será efímero ya que el consumidor tarda poco en darse cuenta del engaño. Por definición, una marca de éxito es un activo perdurable y, por eso, es importantísimo comprender que uno de los fundamentos de las marcas es que sean honestas y que respondan a una verdadera y auténtica forma de ser o personalidad de la organización o del producto. Es por eso que la unidad de medida de un plan de marca es la década. Esto no niega la existencia de planes a más corto plazo, al contrario, se complementan: las pymes con las que trabajo tienen planes a tres años vista y por supuesto un documento de gestión anual, pero definimos la marca a 10 o 15 años vista mediante, las más de las veces, la prospectiva.

AUTO CONCEPTO VITAL Y PERDURABLE

Al igual que las personas, las organizaciones tienen un auto-concepto vital y perdurable de sí mismas. Son entes metafísicas en tanto no tienen una morfología única y tangible, pero qué duda cabe que tienen rasgos de personalidad. No nos cuesta demasiado trazar una analogía entre una organización o un producto y un perfil de persona, aunque muchas veces solo sea debido a que determinado tipo de consumidor compra los productos de la marca en cuestión. Pensar en una organización y la marca como una persona que crece, muta, enferma y se recupera es todo un reto de lo más revelador.

Lo peor que puede hacer una organización es renegar de su realidad. Debe aceptarse como es.

Estas palabras de Toni Nadal, tío y entrenador de Rafa Nadal, resumen perfectamente esta idea: “El problema de Cristiano es no haber aceptado que Messi es mejor (...) Quizás, aceptando esa superioridad (de Messi) no estaría tan triste (...) Siempre he intentado no esconderle la realidad a Rafael. Si Federer es mejor, lo es”.

Lo que nos dice es que, primero, uno ha de aceptar sus propias limitaciones, y segundo, dentro de esas limitaciones trabajar en aquellos aspectos que te pueden hacer superior.

Sin embargo en tiempos de dificultades y cuando lo que realmente está fallando es la propia organización, muchos ejecutivos piensan que con un nuevo nombre, una frase ingeniosa o un nuevo diseño lograrán cautivar a los ingenuos compradores. Evidentemente no es así. El refranero les coloca en su lugar: “Aunque la mona se vista de seda, mona se queda”.

Red Bull es un ejemplo perfecto de una organización con auto-concepto, que se impone restricciones a la hora de extender la marca y que insiste una y otra vez en la misma filosofía en todo aquello que hace y dice.

La coherencia, palabra mágica del branding donde las haya, es palpable en **Red Bull** desde hace muchos años.

Esta es una de las claves de un exitoso programa de branding: consistencia en el mensaje a lo largo del tiempo y coherencia del mensaje a lo ancho de los puntos de contacto con los consumidores. Todo lo que hacemos y decimos cuenta. Todo. Siempre. Da igual el vehículo de comunicación: el packaging, un anuncio, un video en internet, un tweet, una llamada de teléfono, la actitud del servicio post-venta... todo ello impacta en la percepción que el consumidor tiene de la marca. Afecta la imagen que tiene de nosotros y, por tanto, afecta la influencia que nuestro nombre tiene a la hora de escoger. Y esta influencia tiene mucho que ver con nuestra cuenta de resultados.

PATRIMONIO Y VALOR

A menudo se habla del valor de la marca como si la marca tuviera un valor per se. Ya hemos dicho que una marca es un activo condicional y que nuestro nombre no tiene valor alguno sin un vehículo que le de soporte —el producto o servicio— pero también podemos decir que el nombre carece de valor si no tiene ese conjunto de conceptos a su alrededor. A ese conjunto de conceptos, cuando está deliberadamente gestionado, se le puede llamar patrimonio de marca. Los embajadores del valor de la marca, entendido como una cifra, se esfuerzan por medir ese patrimonio en un momento dado. Pero obviamente lo que le tiene que preocupar al gestor no es la cifra momentánea sino el patrimonio acumulado a lo largo del tiempo.

El proceso no es tan diferente del que se produce en el mercado del alquiler. Digamos que invierte 300.000 Euros en una vivienda y lo intenta alquilar. Evidentemente no lo va a alquilar por 300.000 al mes con la idea de recuperar la inversión en los primeros treinta días. Lo alquilará, pongamos, por 1.000 Euros al mes de manera que transcurridos 300

meses recuperará su valor inicial. Eso teóricamente, porque aparte de la inflación y de cambios en la oferta y demanda del sector, tendrá que ir haciendo pequeñas inversiones de mantenimiento para mantener su precio. Y claro, si quiere aumentarlo a 1.500 Euros tendrá que invertir en una mejora considerable. La conclusión es que salvo que pensemos vender la casa, el valor del inmueble en un momento dado realmente es irrelevante. Lo importante es su capacidad de generar ingresos futuros.

Con las marcas funciona igual. Muchas veces me preguntan mis clientes por el ROI de un programa de branding. Y la respuesta es clara: no lo sé. Llegará paulatinamente a lo largo de muchos años pero es difícilmente medible. Pero lo que está claro es que cada inversión –y desinversión– en la marca termina por pasar por caja, avalorando o devaluando la deseabilidad de nuestros productos, y por tanto, su precio y la capacidad de generar recurrencia de compra. Esto se ve muy claramente cuando un fabricante lanza una oferta tipo 3x2. No dudo que puede reportar beneficios importantes e incluso necesarios a corto plazo ¿pero alguien se pregunta qué impacto tiene la campaña en la imagen de la marca y en los retornos futuros de ésta a largo plazo?

Viendo la alta velocidad de rotación de ejecutivos hoy en día puede que lo cierto es que a pocos les importe demasiado ya que el retorno sobre la marca (return on brand) tarda décadas en manifestarse (véase **Apple**) y para entonces habrán cambiado varias veces de compañía.

En fin, ¿cómo se construye patrimonio alrededor de una marca? Construyendo significados. El concepto de Brand Meaning liderado por Mark Batey está cogiendo cada vez más fuerza y no es casual que el autor sea un graduado en Lingüística de Oxford. Dotar a la marca de semántica es construir patrimonio, asociándole conceptos más allá de los ya trillados calidad, saber hacer, excelencia, etc. **McDonald's**, por ejemplo, es una marca con muchos significados: entretenimiento familiar, nutrición a buen precio, diversión, niños, payasos... Todo eso es patrimonio... y muy valioso.

El concepto de patrimonio queda resumido en la idea de que si mañana un terremoto destruyera todos los bienes físicos de **Coca Cola** pero un ejecutivo salvara el papel del registro de la marca, podría ir a cualquier banco con él y obtener el dinero necesario para volver a levantar las fábricas y las oficinas.

La pregunta es obvia: ¿qué hay que hacer para construir patrimonio?

4. BRAND-BASED MANAGEMENT

Desgraciadamente no hay reglas en la gestión de la marca que nos aseguren un patrimonio de marca fuerte. Pero sí se puede afirmar con rotundidad que se debe gestionar la marca como un activo estratégico desde las esferas más altas de responsabilidad y liderazgo. Esto es lo que da pie al concepto de brand-based management (gestión basada en la marca), que tiene su origen en tres aspectos de la organización: alma, identidad y expresión.

Si la marca es un punto de referencia para la gestión organizativa, también nos servirá para orientar transformaciones estratégicas. A menudo nos encontramos inmersos en reflexiones estratégicas tratando de ver por dónde llevar el negocio y definiendo escenarios de futuro basándonos en una proyección de nuestros activos actuales. En el mejor de los casos, este camino nos llevará a una prolongación del presente. A este respecto, utilizar la marca, las percepciones que deseáramos que se tuvieran de nosotros y de la imagen que quisiéramos proyectar es una manera de plantear una transformación de calado ya que permite pensar en términos de intangibles, y no solamente en productos y procesos.

ALMA E IDENTIDAD ORGANIZATIVAS

La idea de que las organizaciones puedan tener un alma que se traslada a la marca es atractiva y relevante. Ya se ha mencionado que el factor tiempo es clave en la construcción de una marca en tanto que su mensaje ha de ser consistente para calar entre el público, y el concepto de que una organización pueda tener un alma atemporal que guíe la identidad organizativa y la marca ayuda a separar la paja del grano.

Javier Fernández Aguado en su estudio *El Alma de las Organizaciones* lanza una idea fundamental: “Una organización es un ser vivo y como tal, compuesta por un principio vital y por materia orgánica”. El simple hecho de pensar en una organización como un ser vivo ya es enriquecedora, pero la propuesta de que tiene un principio vital (alma) perdurable, que genera ilusión y un profundo sentido de su misión, permite pensar en las organizaciones – y sus marcas – de una manera notablemente novedosa.

Todos entendemos a qué nos referimos cuando hablamos del “qué” de una organización: es aquello a lo que se dedica. Incluso muchos sabrán identificar el “cómo” de muchas organizaciones, en tanto que en todas las categorías hay organizaciones que dedicándose al mismo “qué” plantean el negocio de distinta forma. Es decir, diferentes “cómos”.

Podemos decir que el qué y el cómo equivalen a la identidad organizativa. Pero para que ésta evolucione de forma coherente, debemos ser capaces de responder a dos preguntas

clave: por qué y para qué. Estas son las claves del alma que, junto con la identidad, nos permiten describir a una organización en cuatro planos: motivaciones, aspiraciones, medios y actitudes. Auto-analizarse de esta manera es una tarea ardua, evidentemente, pero no imposible.

Cuando hablaba líneas atrás de que una organización debía tener una personalidad, un auto concepto vital y perdurable, estaba adelantando estas ideas. Una marca que solo proyecte un “qué” será una marca fría y distante. Cuando proyecta, sin embargo, toda una filosofía vital de ésta índole, es porque la propia gestión de la organización gira entorno a estas ideas. Hablar de alma e identidad es sinónimo de marca y la clave para su gestión no es tanto la técnica, sino una cuestión de actitud: la actitud de que no se toma ninguna decisión sin pensar en el impacto que tendrá en la percepción de la marca. Es tanto como poner a la marca en el centro de la gestión empresarial. Todos los departamentos deberán estar alineadas entorno a estos principios vitales y rasgos de identidad, dando lugar a la experiencia de la marca.

EXPRESIÓN

Mucho se habla de la experiencia de la marca. En realidad es lo mismo que hablar de expresión organizativa. Estas palabras no son inocentes: en tanto gestionamos la expresión de la organización, así será la experiencia de la marca. Ayuda, así mismo, a entender que una experiencia de marca es un concepto holístico, una suma de muchas micro experiencias que se dan de en toda la organización.

Cuando hablamos de expresión, hablamos de inyectar el alma y la identidad en cuatro facetas que resumen casi todo lo que importa en la gestión organizativa: personas, entorno, producto y comunicación.

Probablemente la parte de la expresión organizativa más importante y que más aporta a la construcción de la experiencia de la marca sean las personas. Todo el mundo es importante, aunque obviamente aquellos que tienen un papel de primera línea con el consumidor, más. En tanto que estas personas son quienes van a interactuar con los clientes, ellos deben saber qué se espera de ellos. Diversas herramientas de branding interno nos pueden ayudar aquí, como la celebración de eventos, talleres o programas de incentivos, por citar los más comunes.

La clave, en definitiva, es lograr que toda la plantilla, en la medida de que sea humanamente posible, sintonice con una forma de ser empresarial, generando patrimonio de marca.

Al igual que las personas, los lugares dicen mucho de nosotros. La decoración de tiendas, oficinas y escaparates no es sólo una cuestión de estética, debe reflejar el por qué y el para qué que nos guía. Hay un magnífico ejemplo de esto en una micro empresa de Alicante, **Las Manolitas Cupcake Boutique**. Es una pequeña cafetería que se dedica sobre todo a las cup cakes, un especie de magdalena, regentada por tres hermanas hijas de una española y un militar estadounidense. El caso es que para ellas su local y su negocio no se fraguó desde la ambición y el lucro, sino desde la idea de hacer un homenaje a su madre. Así se inspiraron en el típico salón de las casonas americanas para su diseño y se pusieron literalmente manos a la obra ya que ellas se encargaron de todo. La decoración refleja la personalidad de su proyecto, con muebles, lámparas y todo tipo de objetos antiguos totalmente recuperados y reciclados que dan un toque acogedor y original, lejos de lo ultra moderno que tan de moda está y que hace que muchas de las demás tiendas y restaurantes sean clones. Su éxito salta a la vista: 15.000 “Me gustas” en su página de **Facebook**. No está mal para una cafetería de Alicante.

Como ya se ha repetido, el producto también habla de nosotros. No es sólo que funcione y que sea bello, sino que haya una lógica en nuestro catálogo. Esto está relacionado con la elasticidad de la marca: la capacidad de una marca de albergar de forma sensata un determinado portfolio de productos sin perder su para qué. Muchas veces se han visto casos en los que esto no ha ocurrido... el perfume de usar y tirar de la marca **Bic** es un gran ejemplo.

Y por último, evidentemente, está la comunicación. La comunicación no es sólo una cuestión de marketing, aunque obviamente todo lo que haga este departamento tendrá un impacto importante en la construcción del patrimonio. Pero recordemos la máxima de Philip Kotler: *“las marcas se construyen a través de la experiencia, no a través de la publicidad”*. También son comunicación los correos electrónicos, las páginas web, el envío y redacción de presupuestos y facturas, la forma de contestar al teléfono o de recibir visitas... todo esto constituye un factor fundamental en la expresión organizativa.

Ya se ve que el objetivo no es tanto definir qué hay que hacer en cada una de estas cuatro áreas ya que, en todo caso, eso dependerá de cada sector y de cada organización y su idiosincrasia. Lo que hay que lograr capturar es una sensibilidad desde la dirección general hacia lo que estas áreas representan para la generación de patrimonio de marca a través del cuidado de lo que podríamos llamar amabilidad organizativa, en un sentido amplio, donde amabilidad no se refiere a la cantidad de sonrisas sino a conceptos como facilidad de uso, empatía, educación o corrección. Para ello es más que recomendable crear un órgano de gestión de la marca, un supervisor de que todo lo que se hace y dice alimenta y respeta los valores de la marca que se hayan definido.

REFLEXIÓN FINAL

Como se puede desprender de todo lo expuesto, gestionar una marca es una tarea apasionante a la vez que esquivada. Lamentablemente solo nos ofrece un retorno en el medio y largo plazo, lo que, ciertamente, alimenta a menudo el desasosiego y reta a la paciencia. Pero por eso mismo quiero terminar subrayando una idea central a la que me he referido más de una vez: gestionar una marca es gestionar todo lo que decimos y hacemos, lo cual es tanto como gestionar la organización en sí misma. Esto abre el camino hacia una nueva actitud ante la gestión empresarial donde no se planifica con el objetivo de incrementar la cuenta de resultados del año en curso solamente, sino con el de construir patrimonio de marca que asegure excelentes cuentas de resultados en el futuro.

Se que el planteamiento es atrevido y fuera de lo común, pero si nuestra ambición es crecer debemos ser capaces de innovar y apostar por nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas. Esta cita de Anatole France señala muy acertadamente el camino: *“Para acometer grandes metas no solo debemos actuar sino también soñar, no solo planificar, sino además creer”*.

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 2 MARKETING DIGITAL

1. El Blog de Esmeralda Diaz-Aroca: <http://www.esmeraldadiazaroca.com>
2. <http://bitelia.com/2012/10/5-plataformas-para-subir-podcasts>
3. <http://blog.marketvariance.com/>
4. <http://blogandweb.com/blogger/redes-sociales-social-bookmarking-en-blogger/>
5. <http://blog-marketing-internet.es/>
6. http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci22506.htm
7. <http://hablandoencorto.blogspot.com.es/2011/06/marketing-de-afiliacion-5-claves-para.html>
8. <http://juanluismora.es/manual-de-seo/alta-en-buscadore/>
9. <http://mjlopezz.com/2012/03/manual-de-google-analytics/>
10. <http://mkdospuntocero.wordpress.com/>
11. <http://support.fromdoppler.com/%C2%BFqe-es-el-click-through-rate-ctr/>
12. <http://www.articuloz.com/marketing-en-internet-articulos/marketing-20-tecnicas-de-promocion-en-la-web-20-1625806.html>
13. <http://www.elblogdegerman.com>
14. <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/el-autonomo-y-las-tic/10-casos-exito-autonomos-pymes-redes-sociales/>
15. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/100-campanas-de-marketing-de-guerrilla-que-te-sorprenderan/>

16. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/marketing-de-influencia-que-es-y-por-que-no-puede-ser-pasado-por-alto-por-las-marcas/>
17. <http://www.marketingnews.es/servicios/opinion/1038975028605/crossuser-consumidor-generacion.1.html>
18. <http://www.materiabiz.com/mbz/economiafinanzas/nota.vsp?nid=41060>
19. <http://www.puromarketing.com/7/14384/viral-mejores-videos-virales-2012.html>
20. <http://www.puromarketing.com/89/11437/blogs-siguen-ejerciendo-gran-influencia-entre-usuarios-consumidores.html>
21. <http://www.slideshare.net/JoniaConsulting/como-darse-de-alta-en-busca-res-5912709>
22. <http://www.soyentrepreneur.com/7-herramientas-para-manejar-tu-reputacion-online.html>
23. <http://www.ticbeat.com/tecnologias/google-ayuda-administrar-identidad-online/>
24. <http://www.tns-global.es/actualidad/estudios-de-mercado-publicos/la-influencia-de-internet-en-las-decisiones-de-compra/>
25. <http://www.ventics.com/ranking-busca-dores-septiembre-2012/>
26. <http://www.woratek.com/2012/01/21/5-mejores-aplicaciones-para-gestionar-administrar-redes-sociales-gratis/>
27. <http://www.whatsnew.com/2012/03/24/las-10-mejores-plataformas-online-para-crear-tu-propio-blog-gratis/>
28. <http://www.whatsnew.com/2012/04/03/10-espectaculares-herramientas-de-estadisticas-y-analisis-para-tu-sitio-web/>

CAPÍTULO 3 PLAN DE MARKETING

“Dirección de Marketing” de Philip Kotler y Kevin L. Keller. 12ª edición. Editorial Pearson Educación S.A, 2006.

“Strategies for Diversification” de Igor Ansoff, Harvard Bussiness Review, Septiembre-Octubre 1957.

“¿Por qué todas las empresas deberían hacer un plan de marketing?” de Roberto Espinosa. <http://robertoespinosa.es/2013/03/09/por-que-todas-las-empresas-deberian-hacer-un-plan-de-marketing/>

“Segmenting the industrial Market” de Thomas V. Bonoma y Benson P. Shapiro, MA:Lesington Books, 1983.

“Thinking strategically” de Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, A. Steven Walleck, Ken McLeod, and John Stuckey, McKinsey Quarterly, Junio 2000. https://www.mckinseyquarterly.com/Thinking_strategically_1068

“El marketing de servicios profesionales” de Philip Kotler, Paul Bloom y Thomas Hayes. Editorial Paidós empresa, 2006.

“El plan estratégico en la práctica” de José María Sainz de Vicuña Ancín. 2ª edición. Editorial ESIC, 2009.

“Developing a Winning Marketing Plan” de William A. Cohen. Editorial John Wiley & Sons, Nueva York.

CAPÍTULO 5 BRAND THINKING. CENTRIFUGANDO LA MARCA.

KAPFERER, Jean-Noël (2012, 5 Ed) “The New Strategic Brand Management: Advanced Insights And Strategic Thinking”. Kogan Page.

NEUMEIER, Marty (2006) “The Brand Gap”. New Riders.

NEUMEIER, Marty (2007) “Zag. The #1 Strategy of high-Performance Brands”. New Riders.

OLINS, Wally (1989) “Identidad Corporativa”. Celeste Ediciones.

OLINS, Wally (2004) “On Brand”. Turner.

BATEY, Mark (2008) “Brand Meaning”. Routledge.

DAVIS, Scott (2002) “La Marca: Máximo valor de su empresa”. Pearson Educación.

KLEIN, Naomi (1999) “No Logo”. Ediciones Paidós.

RIES, Al y TROUT, Jack (2002) “Posicionamiento: La batalla por su mente”. McGraw-Hill Interamericana.

RIES, Al y RIES, Laura. (2000) “Las 22 Leyes Inmutables de la Marca”. McGraw-Hill.

TYBOUT, Alice et al. (2005) “Kellogg on Branding”. John Wiley and Sons.

VILLAFANE, Justo (1999) “La gestión profesional de la imagen corporativa”. Ediciones Pirámide.

FRANKEL, Alex (2004) “Wordcraft. The art of turning little words into big Business”. Tree Rivers Press.

GONZALEZ SOLAS, Javier (2002) “Identidad Visual Corporativa. La imagen de nuestro tiempo”. Ed Síntesis.

GOBE, Marc (2001) “Branding emocional”. Divine Egg Publicaciones.

MOLLERUP, Per (1997) “Marks of Excellence. The history and taxonomy of trademarks”. Phaidon.

NEWMAN, Michael (2003) "Creative Leaps. 10 Lessons in effective advertising inspired at S&S". John Wiley & Sons.

SAWYER, Robert (2006) "Kiss & Sell". Ava Publishing S.A.

WHEELER, Alina (2006) "Designing Brand Identity". John Wiley & Sons, Inc.

AUTORES



JUAN CARLOS ALCAIDE

Juan Carlos Alcaide es director de Mds www.marketingdeservicios.com empresa de consultoría y Formación especializada en Marketing de Servicios y Fidelización de clientes. Ha dirigido proyectos de consultoría y formación para empresas como: Adeslas, Telefónica, La Caixa, Bancaixa, Ibercaja, Eroski, Consonni; MCC S. Coop., Disney Corporation, Renault (Teciman), Serveis Funeraris Integrals, Amena, CEMEX, Air Liquide, Colt Telecom, Tiendas Día, Confederación de Cooperativistas Agrarias, Metro de Madrid, COATO, ASISA, y un largo etcétera hasta un total de más de cien empresas de diferentes sectores, con predominio del sector servicios, y muy especialmente bancario y de seguros.

Juan Carlos fue pionero en España en introducir el concepto de Customer Experience en sus trabajos hace más de 10 años. Desde entonces, ha dictado cursos y conferencias sobre el tema en diferentes foros profesionales (APD, CEN) en España y Ecuador.

En el ámbito de la fidelización de Clientes y CRM ha trabajado para empresas como Telefónica, Adeslas, hilo Musical, Asisa, Caja Laboral y otras.

Además mantiene su propio blog www.jcalcaide.com y es autor de varios libros: Nuevas tendencias de comunicación de la editorial, ESIC, 2012, coautor. Geomarketing, ESIC, 2012, coautor. Diccionario Lid de Marketing Directo e Interactivo, LID, 2012, coautor. Marketing de Acción, LID, 2010. Fidelización de Clientes, ESIC, 2010.

Blog: www.jcalcaide.com
Twitter: @AlcaideJC



SERGIO BERNUÉS

Sergio Bernués es experto en orientar organizaciones y personas hacia el Cliente. Asesorando en procesos de cambio y trabajando metodologías innovadoras basadas en la gestión relacional, la experiencia del Cliente, el marketing de contenidos y la clientefilia. Ha centrado su trabajo en el campo del Marketing y la Innovación. Como consultor, formador, conferenciante y autor.

Dirige la consultora y el portal vertical especializado Marketing de Pymes www.marketingdepymes.com y es fundador del Grupo Diferentia www.diferentia.com, un proyecto innovador formado por diversas empresas relacionadas con el marketing, la innovación, el turismo y la formación.

Profesor del área de posgrado de ESIC Marketing and Business School. Ha sido profesor de la Universidad de Zaragoza y es colaborador habitual de diversas Empresas, Escuelas de negocio e Instituciones españolas e iberoamericanas.

Sergio ha escrito multitud de artículos y manuales sobre el marketing y la empresa en distintas publicaciones españolas e iberoamericanas.

Blog: www.sergiobernues.com

Twitter: @sbernues



ESMERALDA DÍAZ-AROCA

Esmeralda Díaz-Aroca es socia directora de Jonia Consulting S.L. especializada en Consultoría de Marketing y Formación in company.

Es también escritora, blogger, conferenciante y profesora de grado y postgrado en la Universidad Antonio de Nebrija.

Es Máster en dirección Comercial y marketing por el Instituto de Empresa y Doctora en Ciencias por la Universidad Autónoma de Madrid.

Su background es marketiniano (23 años de experiencia) y actualmente está especializada en estrategias y técnicas de personal branding y en el uso profesional del entorno 2.0 para emprendedores y pymes.

Blog: www.esmeraldadiazaroca.com

Twitter: @joniaconsulting



ROBERTO ESPINOSA

Roberto Espinosa es especialista en marketing, estrategia e innovación. Ha desarrollado su trayectoria profesional siempre vinculada al mundo del marketing y las ventas, ocupando puestos de responsabilidad en dichas áreas. Actualmente ofrece proyectos de consultoría y formación en marketing a empresas e instituciones empresariales bajo la firma Espinosa Consultores www.espinosaconsultores.es, consultora especializada en marketing y ventas.

Emprendedor, apasionado del marketing y la gestión comercial. Roberto es miembro de la Asociación de Marketing de España y miembro del Club de Marketing Valencia. En su faceta como autor, es colaborador habitual en diferentes revistas y portales digitales del sector. Además escribe su propio blog de marketing www.robertoepinosa.es.

Blog: www.robertoepinosa.es

Twitter: @RbertoEspinosa



RAFAEL MUÑIZ GONZÁLEZ

Rafael Muñiz González es socio director de Rmg & Asociados, consultora de marketing estratégico y ventas inteligentes, www.rmg.es, presidente de Foro Internacional de Marketing, www.foromarketing.com, y miembro de los Top-Ten Strategic Marketing Spain. Experto conferenciante y profesor de marketing y ventas en la Escuela de Negocios CEF y en la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA. Recientemente la universidad de Harvard ha incorporado como método del caso a la compañía Vitalia, donde se incluye a RMG, como la empresa que ha elaborado su política de marketing estratégico.

Optimista comunicador y visionario del mundo empresarial, ha sido el primer autor en colgar gratis en la red su último libro www.marketingsiglo-xxi.com. Creador de la MATRIZ RMG, única herramienta española que evalúa el nivel de competitividad de la empresa, y que ha sido registrada su propiedad intelectual en el Ministerio de Educación y Cultura en 1998.

Web: www.rmg.es

Twitter: @Rafaelmunizg



CHRISTOPHER SMITH

Christopher R. Smith es uno de los mayores expertos contemporáneos en Branding y Management. Cuenta con una amplia experiencia en consultoría, implantación y divulgación del branding estratégico como una innovadora herramienta para solucionar problemas del Management desde el convencimiento de que la marca agrega valor al modelo y a los procesos de negocio. Sus teorías innovadoras sobre la identidad organizativa y branding estratégico han supuesto un salto cualitativo en el entendimiento y el estudio de las marcas.

Después de una larga trayectoria como diseñador gráfico, director de arte, director creativo y de proyectos, crea su propia empresa, BrandSmith www.brandsmith.es, en 2008, donde aplica su particular modelo de consultoría de negocio a partir de la marca (brand-based business consultancy) enfocado a la transformación organizativa, además de asesorar en brand and design management e impartir formación in-company. Aunque tiene su sede en Madrid actualmente desarrolla gran parte de su trabajo en Euskadi.

Algunos de los clientes con los que ha trabajado y trabaja son Orbea, Eroski, Roche, Disney, LKS, HispaVista, MCC Graphics, el Gobierno de España (en colaboración con el Premio Nacional de Diseño Pepe Cruz Novillo), la Junta de Extremadura, PricewaterhouseCoopers, Grupo Santander, Accor Services o Grupo Mahou-San Miguel, por citar a algunos de los más significativos.

Profesor de diferentes Escuelas de Negocio, es miembro de TopTen Strategic Marketing Spain, plataforma que reúne a destacados expertos en Marketing estratégico en España y de Lid Conferenciantes que acoge a los principales conferenciantes españoles en temas especializados en Economía y Empresa.

Ha publicado varios libros, entre ellos “Identidad Diferencial”. Escribe regularmente artículos para distintas publicaciones e imparte conferencias en diversos foros de negocio, siendo reconocido por todo ello como uno de los mejores asesores empresariales por Top Ten Business Experts.

Web: www.brandsmith.es

Twitter: @brandsmith_esp

Marketing y Pymes, nace con el objetivo de acercar y mejorar la función de marketing en las pequeñas y medianas empresas. Este libro cuenta con cinco capítulos desarrollados por expertos de referencia en cada una de las áreas de marketing tratadas.

Los autores abordan aspectos tan fundamentales para la pyme, como la fidelización de clientes, la gestión adecuada de nuestras marcas, los procesos de venta del siglo veintiuno, el marketing en el entorno digital y como realizar un buen plan de marketing.

Después de leer Marketing y Pymes obtendrá una nueva visión empresarial y la suficiente confianza y seguridad, para tomar las decisiones de marketing que requiere la situación actual.

WWW.MARKETINGPYMESEBOOK.COM

#marketingpymesebook