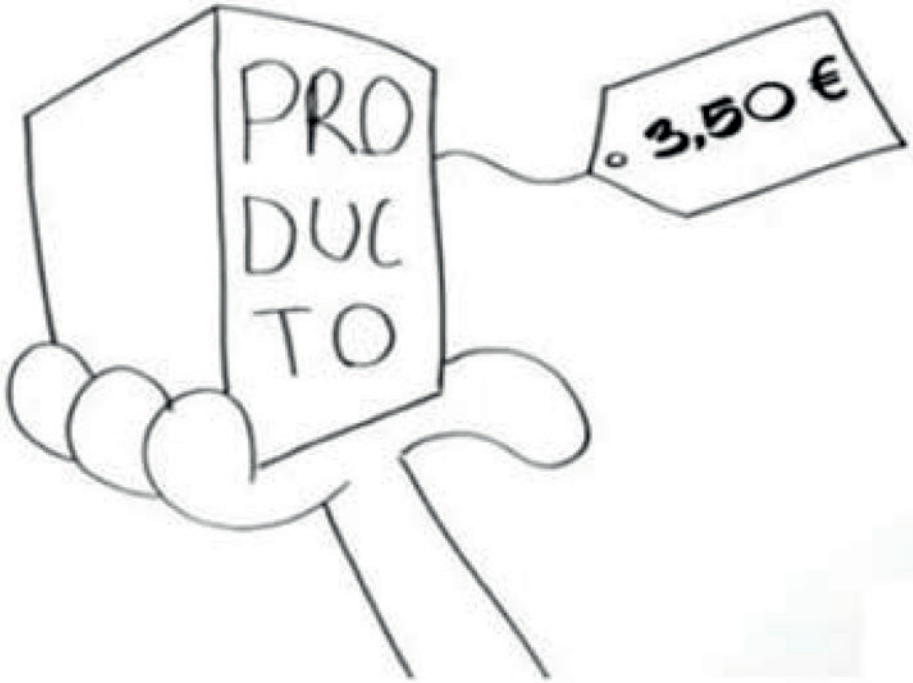
Curso práctico para emprender con éxito en el entorno digital

CloudStartUps

Lección 4

Marketing y Ventas



acens
the Cloud services company
Una compañía de Telefónica

avie
asociación de viveros e incubadoras de empresas

Universidad Rey Juan Carlos

Lección 4

Marketing y ventas

1. Para qué sirve el plan de marketing
2. Estrategia corporativa
3. Análisis de mercado y de la competencia
   a. Análisis del mercado
   b. Análisis de la competencia
   c. Conocimiento de nuestro mercado y nuestros clientes
      c.1. Estrategias del mercado
      c.2. Las 5 fuerzas de Porter
4. Habilidades y técnicas para la venta
   a. La comunicación verbal
   b. La comunicación no verbal
   c. La comunicación para-verbal
5. Control y medición de resultados
6. Start-ups que han marcado la diferencia

1. Para qué sirve el plan de marketing.

El objetivo principal de una organización es satisfacer las necesidades que tengan sus clientes; con este fin debemos plantearnos algunas preguntas como: ¿cuáles son las ventajas que ofrece nuestro producto o servicio a nuestros clientes? y ¿de qué manera le aporta ventajas a una empresa la gestión de su marketing con respecto a su competencia? Si estamos pensando en salir a captar inversores o socios para nuestro proyecto, debemos ser capaces de convencerles de que hay un mercado para nuestra empresa en el que podemos operar de forma eficiente (generando beneficios). Nuestros posibles inversores y/o socios querrán tener claro también que seremos capaces de cumplir con los objetivos de mercado que nos hemos fijado y para ello debemos explicar con claridad qué acciones vamos a poner en marcha, cómo las llevaremos a cabo y el coste que supondrán.

El Plan de Marketing permite tener una idea clara del propósito final de la empresa y de las metas intermedias que se tienen que conseguir para alcanzarlo. Ello nos faculta para ir corrigiendo nuestras actividades de manera que siempre estemos trabajando para alcanzar el objetivo final. El Plan de Marketing se puede analizar atendiendo a sus características:

- Es un excelente apoyo de trabajo en el mundo empresarial.
- Lo normal es centrarlo muy detalladamente en un solo ejercicio, aunque hay veces que se realiza el mismo para periodos más breves, como semestres o trimestres.
- Su efectividad viene dada por el seguimiento del orden de ejecución que en él se plantea.
- Los objetivos incluidos en el Plan de Marketing deben ser alcanzables y conocidos por todos los trabajadores, que deben alinear su trabajo para compartir el objetivo final.
- El Plan de Marketing no es una verdad inmutable. Deberá poder adaptarse a los cambios que se produzcan en la empresa (nuevos miembros, nuevos accionistas, nuevas acciones estratégicas…)

Podemos ver el Plan de Marketing como un manual de ayuda para que nuestras acciones apunten al centro de la diana de objetivos corporativos, a través de lograr una buena rentabilidad en la comercialización de los servicios y productos de la empresa. El Plan de Marketing está presente en empresas muy diversas en tamaño, sector u objetivos.

En el caso de una start-up, tener un buen Plan de Marketing se nos antoja algo esencial si queremos lanzar de manera coordinada nuestras campañas estratégicas de venta.

Una de las posibilidades que nos ofrece el Plan de Marketing es saber que acciones comerciales se implementarán para maximizar el beneficio (si ese fuera el objetivo), y poder así aprovechar las posibles ventajas corporativas frente a la competencia.

El Plan de Marketing nos va a permitir:

- Incrementar nuestra eficacia de cara a los verdaderos objetivos de la empresa, siguiendo las instrucciones del Plan de Marketing.
- Conocer que recursos y en qué cantidad los precisa nuestra empresa para sus operaciones normales.
- Poder saber de primera mano como es el ecosistema en el que nuestra empresa va a desarrollar sus actividades. Conoceremos mejor a nuestros competidores, la estructura y coyuntura del mercado y de la demanda, las trabas burocráticas o las oportunidades legislativas que acontezcan.
- Es una excelente herramienta para dar a conocer (y por tanto para comunicar) al personal de la empresa cuáles son los objetivos corporativos y como se van a alcanzar (incluyendo sentido de propósito para las tareas realizadas). Los empleados aprenden con el Plan de Marketing no solamente que hacer, sino cuando hacerlo.

Por tanto, el Plan de Marketing es una de las principales bazas para alcanzar los objetivos fijados, permitiendo a todos los implicados seguir la evolución de la empresa y las acciones que se acometerán. Es necesario redactar un Plan de Marketing que sea consistente con tu empresa y con la realidad del entorno.

A la hora de empezar la start-up, hay varios factores clave que, bien ejecutados, ayudarán decisivamente al éxito de la empresa.

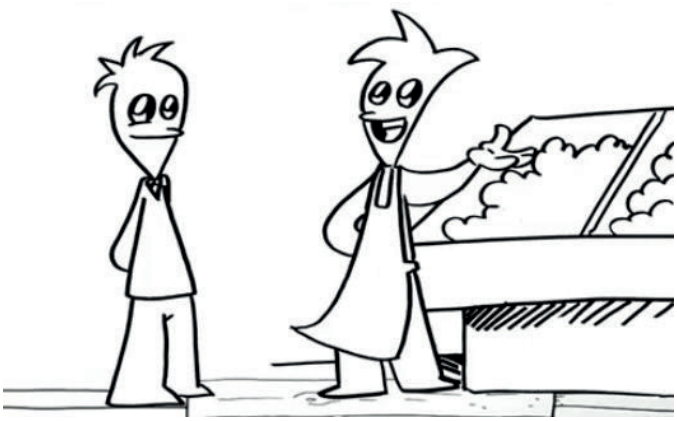
A continuación citamos algunas ideas para tener en cuenta:

1. **Ponte siempre en lugar de tu cliente:** Debemos intentar adoptar la forma de pensar de nuestro cliente, sus actitudes frente a su entorno y en especial hacia la fórmula que vamos a utilizar para satisfacer sus necesidades.

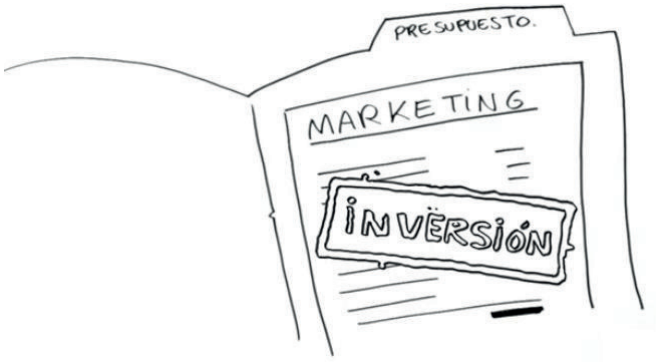
2. **Se necesita un buen Plan de Comunicación.** Todas las acciones y eventos que se lleven a cabo deben ser comunicadas correctamente. Nadie se sentirá excluido, se les dará mayor valor y tendrán mayor repercusión entre los empleados, las redes sociales, posibles clientes y clientes actuales, y mejorará enormemente la imagen de la empresa.

3. **Confeccionar un buen Plan de Marketing:** Un buen Plan de Marketing ha de analizar las 4 Ps. Igual de decisivo es el precio que tenga el producto o servicio como las propias características de los mismos, la plataforma o puntos donde los clientes lo podrán adquirir y las campañas de promoción que se realicen. Todo ello analizado de manera coherente con el mercado donde opera la empresa.

4. **No olvidar factores extrínsecos y ajenos a la empresa**, pero que influyen de manera directa en el rendimiento de la empresa. Entre ellos se encuentra el marco legislativo y los posibles cambios previstos en el mismo en el corto y medio plazo, la coyuntura económica y como afecta a los clientes y proveedores.



5. **Se necesita un control del gasto y una estimación buena de ingresos**. El presupuesto que se tenga para acciones de marketing debe de ser visto como una inversión y tiene que ser distribuido de manera apropiada entre las distintas acciones que se van a ejecutar.



6. **Medición de resultados:** existen diversas herramientas y formas de medir, cuantitativa y cualitativamente, los resultados de las acciones. Es fundamental saber que acciones son más efectivas según los objetivos que se fijen para ellas.

7. **Una start-up tecnológica tiene**, por naturaleza, **que usar la última tecnología disponible para promocionarse**. Por la misma razón, cuanto más imaginativas sean las acciones que se acometan, mejor, tanto por estilo corporativo (si es el caso) como por presupuesto.

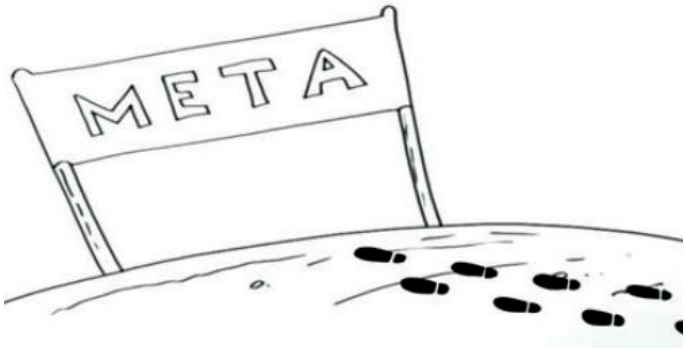
2. Estrategia Corporativa.

Una Start-up no debe tener como principal objetivo el éxito. Normalmente las Start-ups aumentan su conocimiento de las posibilidades de su tecnología y de su mercado objetivo según crecen. Muchas cambian una o varias veces su idea de negocio y sus clientes-objetivo.

Reid Hoffman, co-fundador y presidente de Linkendin, comentaba varias ideas para que una start-up logre crecer y perdurar:

1. Tener metas altas.

Una nueva Start-up tiene que intentar comerse el mundo. Tiene que querer hacerse con un segmento del mercado o crear una nueva categoría. Los objetivos han de ser ambiciosos, sin tener en cuenta el capital que consiga tener inicialmente.



2. Cambiar el Mundo.

Antes de lanzarse a la creación de la Start-up, cuando se está aún decidiendo la idea de negocio. Para triunfar hay que preguntarse que puede haber nuevo que no hubiese, o que necesidad no está siendo cubierta pero puede estarlo.

3. Implicación Múltiple.

La figura del emprendedor solitario que levanta un imperio es en general una visión romántica pero falsa. Es necesario el trabajo de muchas personas (o al menos varias personas) para conseguir que la start-up consiga sobrevivir y tener éxito. Un buen equipo, buenos proveedores y mejores clientes son buenos ingredientes para tener éxito.

4. El Ying y el Yang.

La Start-up es, en esencia, una aventura empresarial en un entorno con variables de comportamiento difícilmente predecibles que pueden presentar tendencias favorables o desfavorables para la empresa. Es cierto que trabajando mucho y cubriendo posibilidades (planes B, C y D si es necesario) se puede disminuir la probabilidad del fracaso, pero no hacerla desaparecer. De la misma manera pueden presentarse oportunidades maravillosas que deben ser aprovechadas.

5. Flexible como el junco.

El junco sobrevive a la crecida de la corriente que todo lo arrasa. Si bien es cierto que se necesita constancia para que las raíces de la start-up profundicen, el entorno es cambiante y de ahí la necesidad de ser un ente flexible. La adaptación, primero, y la gestión, después, del cambio permitirá a muchas Start-up sobrevivir y desarrollarse.

6. Cuanto antes, mejor.

Hay productos o servicios que no conviene tener en el banco de pruebas eternamente, siendo testados hasta cumplir con nuestros elevados requisitos de calidad. Llegar tarde puede significar el no poder sobrevivir para muchas

empresas, más aún si se trata de un sector de alta velocidad evolutiva.

7. Operaciones. Cuida la Cadena de Distribución.

Un buen producto no es nada sin una adecuada distribución. Ya sea una distribución exclusiva, intensiva o extensiva, se requieren canales adaptados al producto o servicio.

8. EL activo más valioso.

La gente es el activo más valioso de cada empresa. Ya sea fichando un equipo inicial de gente entusiasta y con "hambre", o fichando gente con experiencia (dependiendo de la etapa en el desarrollo de la Start-up), debemos pensar en gente que aprenda rápido y esté comprometida.

Vamos a añadir una regla adicional que seguramente nos permita ahorrar mucho tiempo y dinero. Es muy recomendable salir al mercado lo antes posible, no debemos esperar a tener el producto perfecto con todas sus prestaciones para comprobar si el mercado es realmente sensible a nuestra propuesta. Consigue que tu producto o servicio sea capaz de hacer lo básico y contrasta con el mercado si estás en el camino adecuado; de esta forma irás recibiendo inputs de tu entorno y tu plan de marketing será mucho más efectivo.

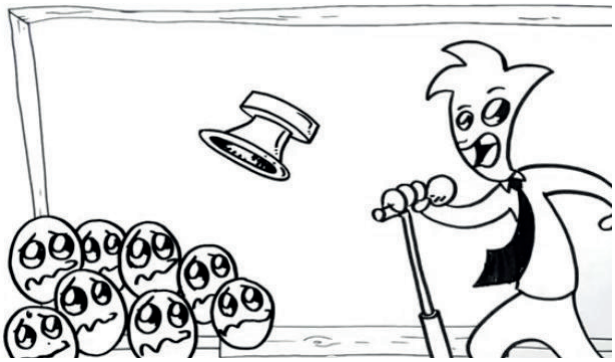
Cuando vamos a planificar la estrategia de Marketing, hay que tener en cuenta que dicha estrategia puede ser la clave para el éxito de la Start-up, por lo que hay que darle el valor que en justicia tiene.

Algunos de los factores determinantes para implementar una estrategia de marketing son:

1.- Saber de qué manera es más eficaz transmitir los mensajes al público objetivo. Las redes sociales son las herramientas más modernas que tenemos en este momento y deben ser uno de los canales de comunicación principales. El marketing online permite llegar más fácilmente y captar mejor la atención de los clientes potenciales. Aunque personalmente no hagamos mucho uso de las redes sociales, a nivel corporativo estudiaremos a los clientes y nos comunicaremos con ellos como les gusta, aprovechando su capacidad de alcanzar un enorme número de clientes en un tiempo mínimo.

2.- Analizar Fortaleza y Debilidades. Debemos apoyarnos en las cosas buenas que tenemos, nuestras fortalezas, y especialmente en lo que tengamos mejor o diferente, ventajas competitivas, para ir creando una imagen corporativa buena. Además, analizando fortalezas y ventajas podremos decidir qué mercado y qué segmentos son los adecuados, y cómo podemos posicionar el producto.

3.- Saber cuál es el target. Tenemos que ser capaces de establecer una excelente comunicación con los clientes, ya que cuanto mejor se les conozca mejor podremos intentar cubrir sus necesidades.



¿Quiénes son tus clientes?¿Qué necesidades tienen?¿Qué buscan en tu empresa? ¿Dónde harán uso del bien o servicio adquirido?¿Cuándo? Las características que

hay que valorar son variadas: análisis demográfico, análisis cultural, perfil de usuario, geoclusters…

4.-**La buena relación con el cliente.** Lograr que los clientes sean fieles es un objetivo muy importante para las empresas. Clientes que vuelven para comprar tus productos o servicios, o aún mejor, clientes que prescriben nuestros productos. Cuanto más larga sea la relación con el cliente, más vamos a saber de sus gustos y necesidades y mejor vamos a poder satisfacer las mismas.

5.- **Indicadores.** Es imprescindible crear o utilizar los indicadores adecuados para poder medir la evolución de los resultados de la start-up en su camino hacia los objetivos marcados. Cuanto más consistentes sean las medidas, mejor las entenderemos y antes podremos variar nuestra estrategia o reafirmarnos en la misma.

Estas cinco ideas mencionadas son importantes puntos de partida para poder crear nuestra estrategia de marketing. Hay que tener en cuenta que la estrategia de marketing no debe ser un dogma inmutable, ya que se producen cambios en la economía, los mercados, los gustos y necesidades de los clientes, la tecnología y el marco legal, a los que tenemos que poder adaptarnos rápidamente, única manera de sobrevivir.

Cuando vayamos a desarrollar la estrategia debemos tener un gran conocimiento del negocio y los clientes objetivo, ya sea porque tenemos las habilidades y los medios para hacerlo dentro de la empresa o porque lo hemos buscado fuera (informes o consultores).

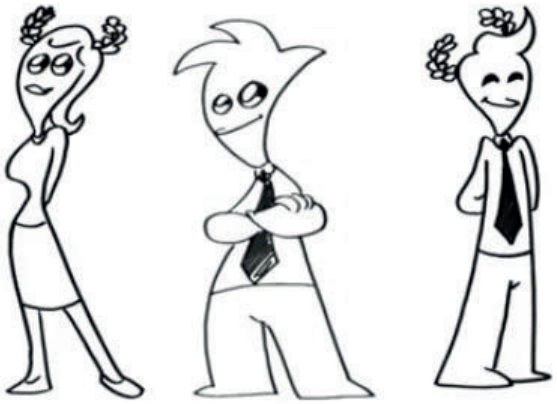
El mejor chef del mundo se moriría de hambre si nadie entra a su maravilloso local porque nadie sabe dónde se encuentra. De igual manera, nuestros productos y servicios tienen que ser conocidos por nuestros clientes-objetivo, ya sean empresas o consumidores finales, y de ahí la importancia de la buena estrategia de marketing.

A continuación se mencionan cuatro posible estrategias de marketing para una start-up:

- **Branding –** Debes crear la marca de tu empresa con un nombre, logo y eslogan que te hagan visible y te garantice que tu mercado objetivo pueda identificarte.

- **Visibilidad electrónica** – Hoy en día más del 95% de los clientes potenciales buscan en internet información, comparaciones y opiniones antes de efectuar la compra, por lo que una estrategia de visibilidad electrónica es una excelente inversión.

- **Programa de Fidelización** – Los programas de fidelización de clientes y el buen servicio postventa y de atención al cliente son estrategias de marketing encaminadas a garantizar el futuro de la start-up. Mientras no diga lo contrario, el cliente sí que quiere recibir información y ofertas de tus productos y servicios. Una lista de emails de clientes para remitir boletines regularmente con información de productos, precios y ofertas atraerá tráfico y ventas.



3. Análisis del Mercado y de la Competencia.

a. Análisis del Mercado

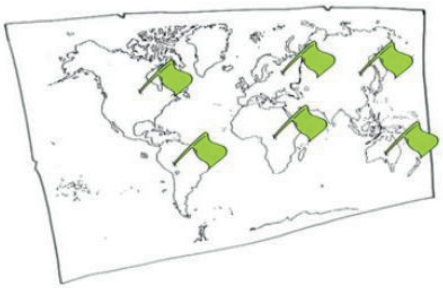
Debemos recopilar, analizar y, finalmente, sacar conclusiones de datos referentes al mercado-objetivo. Llamamos estudio de mercado al proceso mencionado. Existen múltiples razones que aconsejan realizar análisis o estudios de mercado, y entre ellas destacamos las siguientes:

- Conocer el mercado objetivo en términos de estructura y coyuntura permitirá al emprendedor tener una mejor toma de decisiones y, por tanto, mayores garantías de supervivencia y éxito. Debemos incluir un análisis de tendencias teniendo en cuenta las características de la actividad (estacionalidad, ciclos de la actividad, evolución histórica, madurez del mercado o del segmento…)
- Una vez estudiado el mercado y su estructura es posible que podamos identificar oportunidades de negocio que antes desconocíamos. Además, descubriremos que algunas ideas que teníamos plantean más dificultades de lo previsto, o lo contrario. En resumen, nuestros planteamientos se vuelven más realistas.
- Ayuda como benchmark para relativizar los resultados que manejamos, permitiendo ajustar el plan de negocio a la vez que posibilitando su evaluación.

  El análisis del mercado permite saber las dificultades de comercialización/distribución de nuestros productos y servicios.

El sentido común nos indica que la start-up no es un ente aislado y autárquico. Existen interacciones constantes con el ecosistema en que se encuentra, y de ahí la importancia de conocer bien ese ecosistema.

Otra de las opciones manejadas por los emprendedores es imitar a start-ups similares que triunfaron. Sin embargo, no existen dos empresas iguales ni dos momentos similares en el tiempo desde un punto de vista tanto social como económico. Ni los clientes tienen las mismas necesidades o gustos. Por eso es un error letal imitar a otros.



El análisis del Modelo de Negocio nos permitirá responder a preguntas que son clave sobre nuestra idea inicial y que debemos responder antes incluso de lanzarnos a construir nuestra empresa. Una vez que estemos seguros de que existen razones por las que nuestra idea merece la pena como negocio (cubrimos una necesidad, existe un nicho o podemos crearlo, tenemos alguna ventaja competitiva o podemos mejorar realmente algo ya existente), empezaremos a pensar en la información que necesitamos:

- Características del Mercado, Segmento o Nicho en el que nos posicionaremos.
- Características de los Clientes Potenciales (empresas o consumidores finales, geográficamente dispersos o concentrados, de alto o bajo poder adquisitivo, de qué género o edad son y si usan redes sociales, por ejemplo…)

- Características del Producto o Servicio que suponen fortalezas o ventajas competitivas.

Existen numerosos tipos de estudio o análisis de mercado, principalmente diferenciados por su finalidad y por los objetivos de la empresa que los realiza. Entre los diversos tipos se encuentran:

a. **Estudio de Entrada en un Mercado**: la empresa puede querer entrar en un mercado exterior o en nuevo mercado nacional. Se necesita tener información sobre las características de los clientes potenciales (perfil social, perfil económico, tendencias...) para poder adaptar el producto o servicio y la estrategia de marketing al nuevo mercado. Además, deben identificarse las barreras de entrada.
b. **Retorno de las acciones promocionales**. Si vamos a invertir recursos, bien escaso en las start-ups, necesitamos conocer las estimaciones sobre qué impacto lograremos con ello. Aunque no es una ciencia exacta, se trata de predecir con un error razonable el retorno esperado.
c. Estudio de **nueva línea de negocio**: las empresas suelen estar interesadas en lanzar **nuevos productos** y abrir nuevas líneas de negocio. Para ello necesitan conocer cómo va a recibir el público el nuevo producto o servicio. Conocer cómo será la demanda del nuevo producto o servicio, saber si canibalizaremos nuestros existentes productos o servicios y estimar cuales son las variables que afectan a nuestra demanda, son factores de capital importancia a la hora de tomar decisiones sobre precios, inversión, volumen,..etc.
d. Ya hemos comentado que el ecosistema de las start-up tecnológicas es muy cambiante. También destacamos la necesidad de las empresas de ser flexibles y proactivas ante los cambios. Muchas veces habremos de modificar las características y funciones de uno de nuestros productos, ya sea por la evolución tecnológica, por la entrada de nuevos competidores o por ganar cuota de mercado. Un estudio sobre el cambio ayudará a ser más eficaces en los cambios realizados ya que aportará conocimiento sobre la aceptación entre los clientes.

Entre las diversas opciones estratégicas con las que contamos tras solicitar un estudio de mercado se encuentran las siguientes:

- Entrada con nuestro producto en un Mercado o Segmento ya existente, en el que vamos a competir porque tenemos alguna ventaja competitiva, en calidad, precio o servicio.
- Entramos abriendo un nuevo mercado.
- Entrada con nuestro producto en un Mercado o Segmento ya existente, en el que vamos a competir via precio.
- Reposicionamiento de nuestros productos o servicios para situarlos en nuevos nichos.

Cuando estemos dándole vueltas al modelo de negocio y elijamos una de las estrategias de entrada y posicionamiento anteriores, estaremos influyendo en la estructura futura de nuestra start-up. Buscaremos tener conocimiento sobre el nuevo mercado, las acciones promocionales que podemos o no acometer, el marco legal y las características de los clientes.

Para hacer un buen estudio de mercado se han de dar progresivamente ciertos pasos:

1. **Fijar los objetivos**: El punto clave en cualquier tarea que realicemos en la empresa es preguntarse en primer lugar si lo que estamos haciendo tiene algún propósito que nos acerque a nuestras metas corporativas. En segundo lugar debemos pensar que buscamos con el estudio que vamos a realizar o a encargar.

Una vez que sepamos que buscamos, podremos ponernos a diseñar la estructura y método del estudio.
Si estos pasos no se dan de manera apropiada y progresiva podemos estar dilapidando nuestros recursos, por un lado, y recibiendo información errónea por otro lado. Este segundo supuesto es peor que el primero, ya que nos puede llevar a tomar decisiones fatales para la supervivencia de nuestra start-up.
Como siempre que fijemos objetivos nos aseguraremos que son claros, alcanzables, concretos, compatibles y, sobre todo en este caso, medibles.
Los objetivos, según avance el estudio, podrán ser modificados o eliminados.

2. **Diseño técnico del método**: cuando ya hayamos decidido nuestros objetivos, pasaremos a analizar cuáles son los datos concretos que necesitamos para nuestro análisis. Dado que los datos normalmente pueden extraerse de varias fuentes, elegiremos las más fiables y completas.
Siempre que podamos recurriremos a fuentes primarias (encuestas, paneles o investigación de campo de elaboración propia). Si no tenemos suficientes conocimientos o recursos, optaremos por fuentes secundarias (estadísticas ya elaboradas).

3. **Tratamiento de la Información**: La calidad de la información es clave. La información que se obtiene debe ser acorde a los objetivos planteados para el estudio, debe ser representativa, debe ser consistente y debe contemplar un porcentaje de error.

4. **Análisis de la Información y Estructura del Informe**: Un informe bien estructurado debe incluir los siguientes puntos:

- Objetivo del Estudio.
- Información sobre el método y la población y muestra elegida.
- Resultados obtenidos
- Análisis de los resultados
- Conclusiones

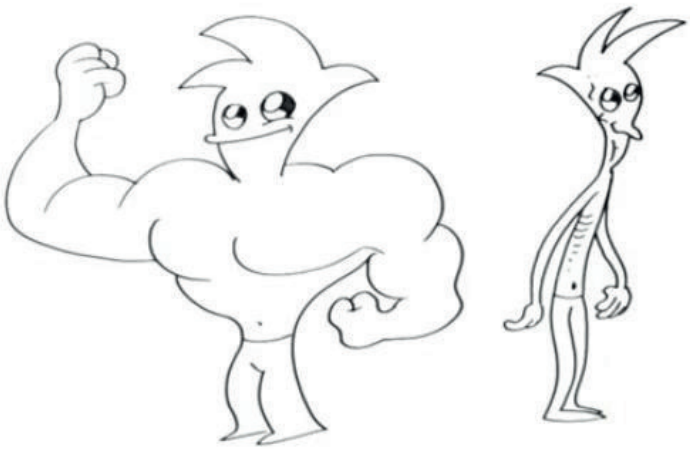
b. Análisis de la Competencia

Por competencia entenderemos los productos o servicios que cubren las mismas necesidades que los nuestros. Es complicado encontrar productos o servicios sin competencia, salvo patentes o concesiones administrativas. En el 99% de los casos la competencia existe o aparece en muy poco tiempo. En el caso del sector tecnológico y especialmente en el emprendimiento en la nube la velocidad de evolución acentúa la presencia de competidores.

Entre los competidores están los que llamamos "*directos*", que ofrecen un producto similar al nuestro, es decir, que cubre las mismas necesidades. Como ejemplo, competidores directos de la cerveza Mahou son otras marcas de cerveza.

Entre los competidores "*indirectos*" encontramos otros productos o servicios que luchan por llamar la atención de nuestros competidores. En el caso de la cerveza sería el vino o los zumos.

La ausencia de competencia es una espada de doble filo. Nos tendremos que preguntar por qué no existe esa competencia.



La existencia de competencia nos dice que sí hay clientes potenciales que pueden comprar nuestro producto o servicio. Explotando nuestras ventajas competitivas podremos hacernos un hueco más rápidamente que si tenemos que crear el mercado desde cero. Un ejemplo es el TIVO. Este dispositivo nunca consiguió crear el mercado que buscaba.

El mismo ejemplo nos hace pensar en la enorme inversión que debemos hacer para crear una nueva necesidad en los clientes-objetivo, concepto que también se conoce por “educar al cliente”. Los cambios en hábitos diarios son muy difíciles de cambiar, y el acostumbrarse a un nuevo producto que cubra las mismas necesidades que uno de toda la vida lleva años y millones. Ejemplo de ello es el libro digital.

La existencia de competencia puede también darnos la oportunidad de que nos compren (o comprar nosotros), de poder ayudarse como industria, y de recoger mejores prácticas que podamos aplicar (recuerda que cada start-up es diferente y única, y no todas las mejores prácticas se podrán aplicar en nuestra start-up.

Los inversores en start-ups, bancos y reguladores ya conocerán la industria o sector, de manera que nos será más fácil encontrar recursos. Igualmente, existirán más proveedores a los que recurrir.

De la misma manera que podemos aprender de lo bueno de la competencia, también podremos aprender de los fallos que cometan, ahorrándonos mucho dinero y tiempo.

La conclusión es que existen muchos beneficios por la existencia de competencia, y aún no hemos nombrado la más importante: nos mantiene en alerta, activos, buscando dar mayor calidad y servicio, nos impide relajarnos.

A la hora de realizar un estudio sobre la competencia, debemos, de nuevo, fijarnos objetivos. Tendremos que decidir si queremos saber el número de competidores, sus ventajas competitivas, fortalezas y debilidades o sus cifras de venta y su market-share o cuota de mercado (cuando exista esa información).

Posteriormente los clasificaremos atendiendo a los criterios que nos interesen (locales-nacionales, generalistas-especializados, grandes-pequeños, caros-baratos,...etc.).

Una vez estudiadas los comportamientos de los competidores pasaremos a fijar nuestras estrategias.

c. Conocimiento de nuestro mercado y nuestros clientes

Para poder determinar cuál es el segmento de población o los grupos sociales que van a formar nuestro mercado, debemos responder a varias preguntas:

¿Por qué compraría el producto o servicio que ofrecemos? Analizaremos los motivos de su comportamiento y las razones que desencadenan el impulso de compra. Ello nos permitirá adaptarnos a sus necesidades y orientar mejor la estrategia y las acciones de marketing.

¿Qué perfil tienen las personas que nos compran? Intentaremos saber la edad, genero, nivel de estudios, de ingresos, localización geográfica…etc. Ello nos permitirá de igual forma dar mejor servicio, descubrir oportunidades de negocio y como en el punto anterior, orientar mejor la estrategia y las acciones de marketing.

¿Cómo son los hábitos de compra de los clientes? Queremos tener información de cómo buscan, comparan y eligen productos. Si lo hacen on-line o en tiendas físicas. Nuestra estrategia de marketing y de distribución depende de ello.

¿Cuándo compran? Hay clientes con hábitos de compra estacionales o cíclicos. Nuestra inversión en acciones de marketing puede estar más aterrizada si tenemos información sobre este aspecto.

¿Dónde se produce la compra? Nuestra estrategia de distribución depende de esta información. Podremos elegir “clicks”, “bricks” o la estrategia mixta.

Sobre el papel parece fácil responder a las preguntas, pero en la realidad nos encontramos con grupos muy heterogéneos que dificultan el encontrar una respuesta concreta. En estos casos realizamos estudios con técnicas adecuadas al objetivo:

Para obtener información cualitativa, por ejemplo, usaremos test proyectivos, entrevistas personales y técnicas de grupo. Para obtener información cuantitativa usaremos cuestionarios, encuestas o estadísticas.

Una vez analizada la información sobre el mercado o segmento objetivo, procederemos a la toma de decisiones. Por un lado hay que tener en cuenta hasta dónde puede llegar una start-up según los recursos de los que disponga y el momento de desarrollo vital en el que se encuentre. Elegir una distribución extensiva donde se esté presente en cada punto de venta existente tal vez quede fuera de nuestro alcance inicialmente.

Entre las variables que debemos tomar en consideración están las siguientes:

- Número de clientes potenciales en el Mercado, Segmento o Nicho estudiado.
- Evolución futura de los mismos (por ejemplo, el libro electrónico es posible que vaya creciendo en número de usuarios.
- Canales de distribución posibles.
- Resultados de las acciones de marketing.
- Conocimiento de nuestra empresa en el mercado.
- Legislación presente y probable en el futuro cercano.

Una vez vistas las opciones de Mercados, Segmentos y Nichos accesibles y cruzando esas posibilidades con las capacidades reales de nuestra start-up, podremos tomar las decisiones estratégicas correctas.

c.1. Estrategias de Mercado

Producto

El producto representa un medio para satisfacer las necesidades que pueda tener el consumidor. Se considera un instrumento de importancia capital para el Marketing. La

teoría dice que si no se dispone del producto adecuado para poder estimular la demanda, ninguna acción comercial va a tener un grado de efectividad tolerable.

El punto donde empezaremos a construir estrategia comercial será por tanto la política de producto. Poder ofrecer al consumidor el producto que mejor se adapte a su perfil y a las necesidades que deba cubrir será el objetivo prioritario de dicha política.

La empresa considera el producto como una variable comercial que puede controlar y que, junto al precio, distribución y promoción conforman el Marketing-Mix.

El Producto es la variable estratégica ya que va a condicionar las otras tres variables y debemos tener en cuenta que las decisiones sobre el producto son decisiones a largo plazo.

Existen dos enfoques esencialmente distintos que podemos aplicar al concepto de Producto en nuestra empresa:

1. **Centrándonos en el mismo producto** y considerándolo como una suma de características o tributos físicos. Esta visión implica una concepción técnica del producto, por lo que el Marketing se consideraría como una función subordinada de la producción, casi limitado a las acciones de venta.
2. **Centrándonos en las necesidades del consumidor**. La primera derivada de este enfoque implica que los consumidores de este producto lo adquieren por los problemas que resuelve o las necesidades que cubre, y no por las características propias del producto. (las pinzas de la ropa no las compro por los materiales o los colores o el diseño, sino para tender la ropa).

A la hora de decidir cómo van a ser nuestros productos, tenemos que tener claro que han de respetar una condición sin la cual no tenemos ninguna oportunidad en la comercialización, y esta condición es que deben respetar las necesidades, gustos y formato que nuestro cliente objetivo solicite. Es por este motivo que damos importancia a los estudios de mercado y por lo que preguntamos a nuestros clientes potenciales.

La empresa tendrá que ofrecer un catalogo de productos. Esto se hace listando todos aquellos productos y servicios que ofrecemos y por los que vamos a cobrar. En cada producto determinado tendremos en cuenta por que interesa a nuestros clientes, que motivación o razón o necesidad se encuentra detrás de la adquisición del producto.

Como empresa deberemos ser capaces desde el principio de describir con absoluta claridad las características específicas técnicas, los beneficios para los clientes y si existen servicios de valor añadido disponibles (vamos a regalar algo siempre junto con el producto, cuantos años extra de garantía, servicio telefónico de atención al cliente, etc. Hay que recordar que ello influirá posteriormente en los costes variables del producto). Procederemos de igual manera con los servicios, detallando en que van a consistir y como se van a ofrecer.

Debemos analizar el portfolio de productos y comprobar que tenemos los que realmente desean comprar nuestros clientes, analizándolo objetivamente. Además, invertiremos tiempo y recursos en crear una ventaja competitiva para nuestros productos, la cual debe cumplir dos condiciones:

1. que esa ventaja aporte valor para los clientes.
2. que ese valor sea diferente de lo que ofrece la competencia. Esta ventaja competitiva en la actualidad es difícil de conseguir pero sumamente rentable.

Entre las diversas estrategias que podemos tener en cuenta para nuestro producto, podemos citar:

- Añadir nuevas funciones o utilidades al servicio o producto, como por ejemplo presentar capacidades mejoradas, ofrecer nuevas utilidades o diferentes características.
- Añadir atributos nuevos al producto, como un nuevo diseño, nuevo empaquetamiento, nueva gama de colores y logo modernizado.
- Ampliar la gama de productos con una nueva línea complementaria. Si nuestro producto son los tejanos para mujer, podemos lanzar una línea de bolsos o cinturones complementarios.
- Profundizar nuestra línea de producto. Como ejemplo, aumentaremos el numero de platos en el menú de nuestro restaurante, sacaremos nuevas variedades de champú anticaspa o nuevos sabores de café.
- Crear una nueva marca (sin que signifique reemplazar las que ya tenemos en el mercado). Puede ser una nueva marca para otro mercado, otro público objetivo, otras áreas geográficas.
- Añadir servicios de valor añadido que proporcionen al cliente mayor disfrute del producto. Ejemplos son ofrecer el envío a domicilio, un servicio de instalación técnico gratis, extensiones de garantía, nuevos métodos de pago…etc.

Precio

Un concepto que siempre es complicado definir es el del precio, ya que se puede entender desde varios puntos de vista, según el contexto en el que lo situemos.

Para los economistas el precio es entendido como el número de unidades monetarias que son necesarias para adquirir un bien o recibir un servicio. Desde el punto de vista de un consumidor final, se define como la cantidad que está dispuesto a pagar al vendedor para poder obtener una unidad del bien.

En el marketing, el precio son los sacrificios monetarios y no monetarios que un consumidor debe aportar como contrapartida de poder disfrutar de un cierto nivel de utilidad.

Como ocurre con el resto de herramientas del marketing, el precio es modificable. Rea-

lizando el cambio dentro de unos márgenes razonables, las modificaciones pueden realizarse con más flexibilidad y rapidez que si se trata de otras herramientas.

Los consumidores pueden, mediante el precio, comparar entre ofertantes del bien o servicio. En la realidad no ocurre tan directamente salvo en caso de empresas que comercializan el mismo bien (si es posible comparar los precios del chocolate "z" en diferentes supermercados, ya que es exactamente el mismo producto, pero no es posible comparar el chuletón de buey en dos asadores ya que pueden provenir de razas distintas).

Las empresas que compiten solamente por precio se enfrentan a la temida guerra de precios. Está suficientemente documentado que las guerras de precios solamente producen daños en la rentabilidad de las empresas y rara vez permiten obtener mayor cuota de mercado.

Mientras que la mayoría de las herramientas del marketing suponen un coste para la empresa (gasto o inversión, pero coste finalmente), el precio es una herramienta que genera ingresos. El precio es uno de los factores que están directamente relacionados con el nivel de beneficios.

En muchas ocasiones las empresas analizan sus costes totales (compras, producción, distribución, costes fijos,…etc.) y añaden el margen, fijando de esa manera el precio de su producto o servicio. En otros casos se fija el propio precio del producto en función de los precios que pone la competencia. Una vez estudiados los precios de los competidores puede elegirse el precio medio o se puede ser más agresivo y situarse por debajo.

Los consumidores al comparar precios en productos similares muchas veces realizan asociaciones perjudiciales para las empresas de menor precio, uniendo en sus mentes precio y calidad (la leche más cara del supermercado por algo será la más cara, piensan algunos consumidores).

Cuando existe oligopolio y solamente algunas empresas operan en el mercado, a pesar de la legislación anticompetencia es complicado encontrar muchas diferencias de precios (leche, gasolina, aguas…) Los acuerdos implícitos o explícitos entre los oligopolistas evitan los posibles daños de una guerra de precios entre las empresas, la cual produce una bajada de ingresos y de beneficios generalizada y un lógico desplazamiento de la competencia hacia otros factores estratégicos como la calidad o los servicios añadidos.

La teoría de precios utilizada por los empresarios tradicionales recomienda evitar el uso de precios como herramienta para ganar cuota de mercado; entre las razones que sustentan esta recomendación están:

a. La bajada de precios es fácilmente detectada por la competencia, por lo que la respuesta es instantánea;
b. Si se produce una bajada generalizada de los precios el nuevo equilibrio se produce con un beneficio inferior para todos los competidores y las mismas cuotas de mercado, salvo en el caso de una demanda sumamente elástica.

El precio es un elemento siempre presente a la hora de diseñar estrategias de marketing, a pesar de que se intente no tocarlo por las razones ya mencionadas.

En casos de concursos públicos o subasta o licitación, la fijación del precio vendrá condicionada por la actitud de los agentes competidores. Este es un procedimiento muy empleado en compras de grandes industrias, empresas públicas e instituciones y en la construcción. Los departamentos de compras de las empresas emiten una petición de ofertas en la que se hace constar las características solicitadas, especificaciones técnicas, plazos, garantías,…etc. Las empresas emiten sus ofertas y se elige a la de menor precio entre las que cumplan los requisitos.

Cuando se trata de valorar los precios de una línea de productos, tendremos en cuenta las externalidades positivas y negativas y las economías de escala, ya que un cambio en la producción de uno de los productos puede afectar al resto. Además, si se trata de bienes complementarios, sustituidos, canibalizables o relacionados, es decir, con demandas relacionadas, habrá que tener en cuentas los respectivos efectos.

Los precios tienden a cambiar según los segmentos del mercado. Cada segmento puede tener ciertas características en sus productos o servicios, lo que condiciona igualmente los precios, De igual manera ocurre con los nichos de mercado.

Teóricamente el problema se soluciona añadiendo el margen empresarial a los costes de producción de cada modelo o cada producto. La teoría también recomienda fijar los precios de toda la línea de productos al unísono usando un modelo de optimización total que tenga en cuenta tanto las elasticidades-precio individuales como las elasticidades cruzadas.

A la hora de fijar el precio de un producto nuevo, existen dos posibles enfoques:

a. Tener en cuenta la penetración del producto en el mercado.

Cuando se fija de inicio un precio muy bajo para buscar una fuerte y rápìda penetración en el mercado y un crecimiento fuerte de ventas, se trabaja bajo este enfoque.

Este enfoque estratégico supone un riesgo mucho más alto. Se ha de mantener un precio bajo para asegurar la creación de una demanda fuerte que permita lograr la mayor cuota de mercado en numerosos segmentos del mercado; varios prerrequisitos se tienen que dar para el éxito de este enfoque:

- Una demanda con muy alta elasticidad-precio (un cambio en el precio produce cambios muy grandes en la cantidad demandada).
- Se dan economías de escala (disminuye el coste medio al subir el volumen de la producción) que permiten la bajada de precios por compensación.
- Ausencia de empresas competidoras que gocen de mayores recursos económicos.
- Se deben tener excelentes relaciones y poder de negociación con los distribuidores.

b. Tener en cuenta la selección del mercado o segmento.

Cuando la empresa fija un precio para un nuevo producto que es intencionadamente alto (tratando de posicionar el producto en un nicho de alta gama, por ejemplo lanzando unos muy caros bombones, dando la imagen de exclusividad) y después se produce una disminución progresiva del precio (para ir penetrando en otros nichos e incluso en otros segmentos) buscando introducirse

en nuevos segmentos, se está trabajando bajo el enfoque de selección de mercado.
El enfoque de selección, también llamado «descremado», es teóricamente el empleado para bienes que representan una innovación y que, por ello, gozan de ventajas competitivas en el mercado.

En este caso se recomienda actuar de la siguiente manera:

- La demanda es bastante inelástica (no existen grandes variaciones en la cantidad demandada ante cambios en los precios), ya sea porque los consumidores no tienen mucha información sobre el bien o porque hay pocos consumidores (se trata de una innovación), o por ambos motivos.
- Se puede segmentar el mercado atendiendo a los niveles de renta de los consumidores. Como ejemplo podemos dividir a los potenciales compradores de un nuevo dispositivo que facilita la domótica en los segmentos A (mayor renta), B (renta media) y C (baja renta). Fijaremos el precio de manera que primero captemos a los clientes A (los que tienen mayor renta, por lo que su elección es poco sensible al precio) y, a posteriori, las progresivas reducciones del precio nos permitirán acceder al resto de segmentos.
- Dado que la empresa no puede saber de antemano como van a reaccionar los consumidores, se disfruta aquí de la ventaja de que bajando rápidamente los precios se puede rectificar. Hay que tener en cuenta que normalmente se reciben mejor las bajadas que las subidas de precios, solamente posibles tras haber creado una enorme necesidad.
- Si se venden al principio un numero escaso de unidades, el haberlas vendido a altos precios puede suponer el poder hacer frente a los costes de innovación y lanzamiento.

Bajo este enfoque se sufre la amenaza de que los probables beneficios altos atraerán a competidores nuevos al sector. Por ello este enfoque estratégico debe utilizarse solamente cuando el bien o su tecnología estén protegidos por barreras de entrada como patentes, tecnología, concesiones o capacidad financiera importante, que dificulten la entrada de nuevos competidores.

Distribución

Una vez que hemos decidido cuál es el público objetivo, el segmento o incluso el mercado al que nos vamos a dirigir, pensaremos en la distribución.

En general se puede distribuir de dos formas:

a. La distribución **directa** se da cuando la propia empresa que produce el producto se encarga de la venta y de hacerlo llegar al consumidor final. También se llama canal directo (por ejemplo, Zara produce y distribuye su propio producto).
b. La distribución **indirecta** se da cuando la empresa que produjo el bien no se encarga de la venta al consumidor final, si no que otros agentes llamados intermediarios se

encargan de ello (por ejemplo, Cruzcampo produce cerveza, pero para hacer llegar su producto al consumidor final necesita bares y restaurantes llamados canal horeca, y supermercados y tiendas, llamados canal alimentación.

Los precios del producto cambian ligeramente si se utiliza uno u otro canal, ya que el margen del intermediario o distribuidor encarece el producto.

En la actualidad se intenta mantener un canal directo para ofrecer los productos ya que el control que se mantiene sobre el producto (calidad, plazos de entrega, atención al cliente, información) es mayor. Los canales más largos (mayor número de intermediarios) son más difíciles de controlar.

Los factores que deben analizarse en la elección del canal son:

- capacidad financiera.
- características del producto.
- exclusividad que precise el producto.

La elección de plaza o distribución se basa en la determinación de los puntos de venta en donde se comercializarán los servicios o productos; también hay que determinar el modo en que los productos serán transportados hacia dichos puntos de venta y lugares de almacenaje intermedio.

Algunas estrategias clásicas que se usan en distribución son:

- Geoestrategia: hacer uso de intermediarios para alcanzar mayor presencia y cobertura o tener un mayor número de puntos de venta.
- Vender on-line, mediante llamadas telefónicas, venta por catálogos, o vistas a domicilio, acordadas de antemano o con el sistema puerta-fría.
- Estrategia de distribución intensiva (colocar el producto en todos los puntos de venta posibles)
- Estrategia de distribución selectiva (colocar el producto solamente en algunas tiendas, las que sean más adecuadas para el tipo de producto, como por ejemplo usar tiendas delicatessen y no cualquier tienda de alimentación para un jamón 5Js)
- Estrategia de distribución exclusiva (vender en puntos de venta exclusivos únicamente, como vender automóviles Lexus solamente en concesionarios de Lexus).

Desde hace tiempo el SCM o Gestión de la Cadena de Distribución ha cambiado el enfoque que se tenía sobre la relación de los diferentes agentes que operan dentro de un canal. Se ha pasado de una relación que casi se limitaba una relación comercial del tipo ganar-perder a una visión de conjunto de la cadena de valor que permite plantear esquemas de colaboración ganar-ganar, principalmente entre los miembros del mismo tramo; también se dan alianzas entre proveedores, distribuidores y clientes finales, siempre buscando mayor valor añadido para el cliente y mayor ahorro de costes manteniendo la calidad. El objetivo de las alianzas es poder tener mayor presencia en el segmento o mercado.

Generalmente las colaboraciones o acuerdos se vienen dando entre compañías de similar nivel dentro de la Cadena de Distribución y resultan en un aprovechamiento de las sinergias de cada compañía. Están basadas en acuerdos de colaboración en-

tre ellas, buscando integrar o complementar procesos de trabajo y sistemas informáticos buscando conseguir objetivos comunes. Están pensadas para mantener relaciones de largo plazo que no se limiten a la negociación en el momento presente sino que se extiendan a acuerdos de apoyo y relaciones duraderas.

Promoción

La promoción hace referencia al esfuerzo realizado por la empresa para informar, dar a conocer e incrementar la notoriedad de su(s) producto(s) entre el público, así como inducir la compra o disfrute de los mismos. Existen varias estrategias relacionadas con la promoción:

- Realizar publicidad en medios tradicionales o publicidad on-line.
- Ofrecer descuentos por volumen o temporada.
- Organizar eventos o actividades.
- Organizar sorteos entre los clientes.
- Realizar ofertas como el 2x1, o aquella en la que se ofrece una segunda unidad a mitad de precio por la compra de una primera.
- Participar en ferias.
- Poner puestos de degustación.
- Regalar vales de descuentos.
- Dar regalos complementarios por la compra de determinados productos.

El objetivo es que el emprendedor conozca no sólo las técnicas de promoción propiamente dichas que puede luego utilizar, sino también los diferentes tipos de soportes publicitarios que existen, así como las acciones más comunes comunicación que facilitan el crecimiento del negocio. Hay tres puntos básicos que estructuran estos contenidos:

a. Estrategias de promoción de venta.
b. Campañas de marketing.
c. Relaciones Públicas y Publicidad.

a. **Promoción de venta**: herramienta del mix de comunicación comercial que consiste en incentivos a corto plazo a los consumidores finales, a los distribuidores o a la fuerza ventas, con el objetivo de incrementar las ventas de un producto o servicio.
La promoción de ventas es un concepto intermedio entre la venta personalizada y la publicidad, porque no se orienta a un público tan grande como la publicidad, ni a uno tan pequeño como el grupo de clientes que pueden abarcar los vendedores. Se puede orientar a los intermediarios, a los comerciales y a los consumidores finales.

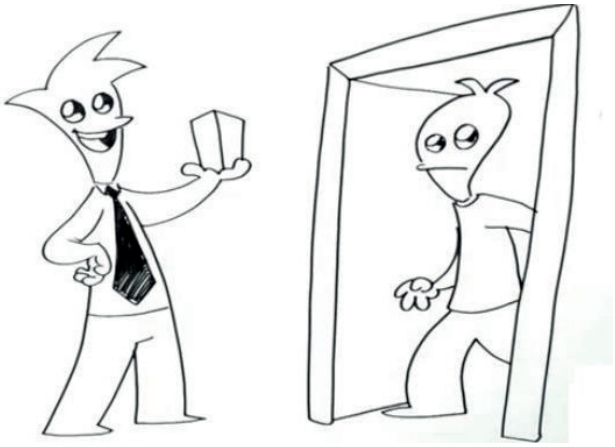
b. **Campañas de Marketing**: La correcta planificación y realización de las campañas son determinantes de su éxito y del logro de los objetivos propuestos.

c. **Publicidad**: procedimiento de comunicación generalizado que busca transmitir al mercado información sobre los productos y servicios de la empresa con el objetivo de influir en la actitud de los clientes potenciales.
Se caracteriza por ser impersonal ya que se dirige indiscriminadamente a todo el mercado, con las ventajas e inconvenientes que ello supone.
Normalmente la información se canaliza a través de los medios de comunicación de masas. El emisor del mensaje se identifica, y controla el contenido y forma del mensaje.

La venta personalizada directa es otra forma de venta en la que el tipo de comunicación utilizado es interpersonal. El consumidor recibe directamente la información que queremos transmitir, de forma presencial o telefónica. El mayor inconveniente que presenta es que existe un requisito previo que es llegar hasta el cliente (o entra en la tienda, o te recibe o te coge el teléfono y tiene tiempo para atenderte). Normalmente la fuerza comercial que realiza este tipo de venta recibe formación (y hay que recordar que "Formación: Clave del Éxito").

Las ventajas son múltiples. Permite crear un buen ambiente, descubrir las necesidades reales del consumidor, personalizar nuestra oferta y rebatir las objeciones.
Los diferentes tipos de venta personal responden a:

- Dónde se realiza la venta, (tienda, calle, concesionario, restaurante, consulta...)
- Función del comercial (venta, asesoramiento técnico, prestación de un servicio...)
- Instrumentos de la comunicación. (Teléfono, presencial)



c.2. Las 5 fuerzas de Porter

Según Porter existen cinco fuerzas que pueden determinar la evolución de la rentabilidad a largo plazo en un mercado. El objetivo es que la empresa pueda evaluar hasta dónde quiere llegar y los recursos que desea aplicar respecto a las cinco fuerzas que rigen la competencia:

Posible entrada de competidores nuevos.

Se refiere a la potencial incorporación de nuevos agentes económicos que se dediquen al mismo negocio o comercialicen el mismo producto. Cuando una empresa nueva quiere entrar en un sector se suele encontrar con barreras de entrada.
Ejemplos de barreras son la falta de experiencia, de lealtad del cliente a las marcas ya existentes, la inversión de capital requerido inicialmente, el conocimiento de los canales de distribución, etc.
Un modo de ingresar fácilmente es contar con productos y/o servicios de una calidad superior o que puedan ser ofrecidos precios más bajos que los existentes.

Análisis de los competidores.

Para una start-up será más complicado competir en un mercado maduro, o cuando existan competidores que estén bien posicionados, o exista gran número de competidores o un mercado en el que los costes fijos sean muy altos. En esos casos se verá obligada a entrar en una guerra de precios continúa, estrategias de comunicación más agresivas, numerosas ofertas y oferta de nuevos productos y/o servicios.

Poder de negociación de proveedores.

Cuando los proveedores cuenten con una organización fuerte, o si son pocos o solamente hay uno, el mercado no será tan atractivo. Cuantos más recursos tengan, más podrán imponer sus normativas de precios y tamaños de los pedidos. Esta

situación se agravará si los proveedores son de gran importancia en la estrategia de nuestra start-up porque no tienen sustitutos o son pocos y de altos costes.

Poder de negociación de clientes.

Cuando los clientes estén bien organizados, o cuando el producto o servicio tenga sustitutos, o si el producto cuenta con suficiente diferenciación o es percibido como de bajo coste para el cliente, se tratará de un mercado poco atractivo ya que los compradores tendrán más exigencias de reducción de precios y de calidad.

Productos sustitutivos.

El mercado o segmento no será atractivo cuando existan productos sustitutivos. La situación será aún peor si los sustitutos cuentan con buen posicionamiento, son mejores desde un punto de vista tecnológico o son más baratos.

4. Habilidades y técnicas para la venta.

La venta es un proceso que llevan a cabo empresas o personas que, en su mercado objetivo, ofrecen algo (productos, servicios u otros). Existe una relación directamente proporcional entre dos factores, el número de veces que realicen ésta actividad y la calidad con que realicen la actividad y su éxito.

Es igualmente importante conocer bien las diferentes técnicas de venta para poder detectar las necesidades de los clientes, consiguiendo así nuevos clientes y gestionando el mantenimiento de las relaciones con los clientes en el tiempo, estableciendo relaciones beneficiosas para ambas partes.

La venta es en muchas ocasiones una negociación que tiene por objetivo final el cierre. La finalidad de la empresa es vender una cantidad adecuada de producto o servicios para obtener ingresos suficientes. Conocer bien lo que se está queriendo vender es lo principal: usos del producto, nivel de funcionamiento del producto, manejo, partes, cuidados necesarios del producto acabados estéticos y servicios que se ofrecen.

Conocer las características del producto nos permite hacer una oferta que cubra las necesidades del cliente y dé solución a los problemas que pueda tener. Debe existir un beneficio personalizado para el cliente para que se incline finalmente a comprar el producto.

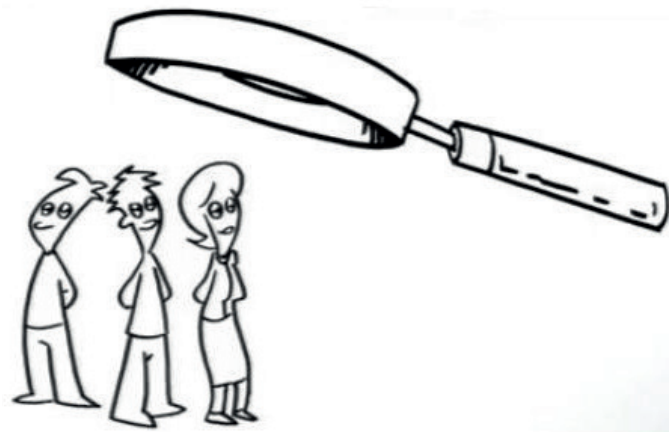
El conocimiento de las fortalezas y debilidades de la competencia es fundamental para el vendedor profesional Poder comparar los productos y la estrategia que tienen los competidores permitirá mayor eficacia y eficiencia en su labor.

En las negociaciones debemos ser hábiles en la manera en que exponemos y debemos tener cuidado con nuestro comportamiento para alcanzar un éxito en la venta. A continuación veremos las mejores prácticas para expresarnos tanto verbal como no verbalmente.

a. La comunicación verbal

Cuando hablamos de comunicación verbal nos referimos a las palabras y expresiones que debemos utilizar. El que elijamos unas u otras palabras va a depender de diversos factores.

Lo primero es ser conscientes de que nadie es capaz de transmitir de manera completa la información que desea. Las barreras físicas y mentales a la comunicación lo impiden (ruido, temperatura, prejuicios, experiencia previas, disposición,…etc.) Normalmente nuestras palabras van mucho más lentas que nuestros pensamientos, por lo que tenemos que elegir unas palabras y descartar otras.



En segundo lugar habrá parte de la información que no deseemos mencionar en ese momento o que prefiramos reservar u ocultar.

Para que nuestro mensaje sea lo más comprendido posible, deberemos usar un lenguaje que sea:

- Preciso, claro y fácil de entender, evitando el uso de tecnicismos, jerga, frases hechas, refranes o dobles sentidos.
- Descriptivo, para generar buenas imágenes mentales, ya que no contamos con ningún otro medio para mejorar la comunicación.
- Lenguaje adaptado al que utiliza el cliente o proveedor (más técnico, más rústico, más popular, más culto) de manera que podamos hacer llegar mejor el contenido del mensaje que deseamos transmitir.
- Lo más positivo posible, sin utilizar frases o expresiones que contengan ideas negativas. Buscaremos palabras y frases positivas y de interés
- Dinámico, lo que se logra no usando verbos en modos futuro y condicional, sino que los conjugáremos en presente y sin mostrar expresiones de duda ni vacilaciones.
- Lenguaje claro y sin redundancias, quitando superlativos que no aportan nada o demasiados adjetivos; utilizaremos una sola palabra en el lugar de una frase donde sea posible.
- Evitaremos modismos como “super”, “hiper” o “lo siguiente a”.
- A la hora de comunicar debemos tener en cuenta que el éxito en la transmisión de la información es una labor de dos personas, emisor y receptor, que deben trabajar conjuntamente. Usaremos: «perdone, me he explicado mal» en lugar de «usted no me entiende».

b. Comunicación no verbal

Una de las claves de la comunicación es saber que siempre, queramos o no, estamos transmitiendo. Cuando un amigo nos comenta que nos ve decaídos o tristes, sin que hayamos dicho nada, es porque nuestro lenguaje no verbal se está encargando de transmitir, queramos o no.
La comunicación no verbal es todo lo que transmitimos que no incluye las palabras que expresamos. Cuando nos encontramos cómodos con una persona, la mayoría de las veces no es por las palabras que utiliza, sino por su postura, su sonrisa, como mueve los brazos, su capacidad de escucha y su interés por nuestras ideas. De ahí la importancia de revisar las habilidades de lenguaje no verbal que todo emprendedor que ejecuta labores de venta debe observar.

Los ojos

Los ojos expresan muy claramente las emociones y por ello muchas veces logramos saber lo que la otra persona está pensando mediante el estudio de su mirada. La mirada es, en lenguaje no verbal, la parte más difícil de manipular, y por eso nos interesará estudiar la de nuestro interlocutor.
Normalmente, una persona mira continuamente a los ojos de su interlocutor cuando está escuchando. Los buenos comerciales miran continuamente a los ojos de sus clientes, ya que en caso contrario los clientes

sentirán consciente o subconscientemente que no están siendo escuchados.

Cuando somos nosotros los que estamos hablando es diferente. Nadie mientras habla debe mirar fijamente a la persona que escucha. Lo normal es ir mirando a ambos lados del interlocutor o fijar brevemente la mirada en algún punto, y cada cierto tiempo volver a fijar la mirada en nuestro interlocutor, ya que produciremos cierta incomodidad si no actuáramos así. No mirar nunca a quien nos está escuchando es igualmente un error, porque parecerá que le estamos ignorando, que sobra. Mirar la mitad del tiempo y fijar la vista a otros puntos la mitad restante es una proporción adecuada.

Por otro lado, orientaremos el cuerpo para que la mirada sea frontal. Mirar de refilón o soslayo puede provocar diversas emociones en nuestro interlocutor, como desconfianza, inseguridad, e incluso agresividad.

Igualmente evitaremos ejecutar (al menos conscientemente) una mirada de arriba abajo a nuestro interlocutor, porque puede sentir que estamos estudiándole, situación que deseamos evitar en una situación de venta.

El uso de las manos

Las manos pueden delatarnos y delatar a nuestro interlocutor. Normalmente les prestamos insuficiente atención y son las que muchas veces expresan cuál es nuestro estado de ánimo. Los vendedores y negociadores más experimentados sacan más información del uso de las manos que de los gestos de la cara, ya que ahí descubren mejor los estados de ánimo de quien tienen delante.

Debemos evitar que se produzca disonancia cognitiva entre nuestras palabras y los gestos de las manos. Por ejemplo, una persona con ira y gritando tenderá a mover los brazos o señalar o no será muy creíble; y por el contrario, alguien que desee expresar tranquilidad, pero se frota constantemente las manos o tamborilea con los dedos sin cesar, producirá inequívocamente una sensación de nerviosismo.

Los gestos de la cara

La información sobre el estado de ánimo de una persona proviene de la lectura de los gestos de la cara. La persona que persigue una venta debe mostrar cordialidad hacia el cliente. Esto se logra fácilmente:

El primer elemento que usaremos será la sonrisa. Además, evitaremos fruncir el ceño, para no dar sensación de desconfianza. La sonrisa con la boca cerrada, sin mostrar los dientes, tiene su encanto, pero será mejor una sonrisa más amplia, ya que la primera puede dar sensación de ser falsa si no achinamos algo los ojos.

Nunca debemos confundir el uso de la sonrisa con el de la risa abierta o el de la carcajada. Crear una sensación de confianza y una emoción de simpatía se logra más fácilmente con la sonrisa, mientras que en una situación de ventas la risa continua puede ser vista como síntoma de poca profesionalidad.

La sonrisa nunca destruirá la sensación de seriedad en una situación de venta. Ver la sonrisa en nuestro interlocutor nos ayuda a relajarnos, hecho que ocurre de manera de manera no consciente, y por tanto produce una mejor comunicación. Lo opuesto se da cuando arrugamos el entrecejo, ya que se produce automáticamente tensión, desconfianza y miedo de comunicarse con la persona que muestre esa expresión.

La postura

Se tiene dar sensación de relajación y de interés en la otra persona. Hombros hacia atrás y cuerpo estirado pero no tenso al

presentarse para dar la sensación de confianza. Nuestro cuerpo tiende a reproducir automáticamente nuestras emociones, y eso es algo que tal vez deseemos ocultar (relajación excesiva si su primera oferta es muy buena, tensión si vemos que estamos perdiendo la venta, agresividad girando nuestro cuerpo, etc.)

Vestimenta-Apariencia

Respecto a cómo cambia nuestro aspecto según la ropa y complementos que llevemos, la regla es que nunca debemos ser más llamativos que el producto que vendemos. La vestimenta debe adecuarse al tipo de venta que se debe realizar.

Aparecer con un elegante traje en una explotación rural puede llevar al dueño a hacerse una idea equivocada. Por otra parte, las empresas tecnológicas suelen tener normas de etiqueta más relajadas que las empresas financieras o los abogados.

Normalmente la propia empresa dicta sus normas sobre el código de etiqueta de la fuerza comercial. El emprendedor debe recordar que en caso de duda puede optar por ropa, ni demasiado clásica ni demasiado moderna (zapatos, chaqueta, pantalón chino y camisa ya se considera formal en casi todos los ámbitos empresariales aún sin llevar corbata). Igualmente deben llevarse los complementos adecuados.

Un ipad en lugar de una cartera de cuero cambiará la imagen sobre nosotros, seremos vistos de manera diferente.

Con las colonias y los perfumes no hay que excederse en su uso, ya que el olfato es un sentido que actúa muy instintivamente sobre las emociones y si a alguien no le gustara el perfume que llevamos puede reaccionar, aunque sea subconscientemente, con una emoción negativa sobre nosotros.

c. Comunicación para-verbal

Es la responsable de un 35% aproximadamente de la información que le llega a nuestro interlocutor. Volumen, velocidad, y entonación pueden aportar más que las propias palabras.

Nuestro estado de ánimo se manifiesta, la mayoría de las veces inconscientemente, en la manera en que hablamos; podremos utilizar la voz para tranquilizar, elevar la motivación y crear un ambiente de confianza, pero también se puede crear mal ambiente o tensionar al cliente o proveedor.

Se buscará evitar expresar monotonía, cansancio o desinterés. Conviene ensayar el discurso que tengamos que hacer no solamente en contenido sino también en volumen y en tono para mostrar entusiasmo e interés.

El tono será grave o más agudo, cambiando durante la intervención, la velocidad, las pausas, el ritmo, etc. Es importante usar eficientemente cada componente según cada momento de la intervención.

Uniendo la comunicación verbal, la para-verbal y la no-verbal, podemos ofrecer algunas reglas básicas de comunicación interpersonal:

- **Simpatía**. Los músculos que usamos cuando sonreímos producen que nuestra voz suene diferente a cuando estamos serios. Y el interlocutor lo percibe subconscientemente. Siempre será más grato escuchar a una persona sonriente que a una que no lo es.

- **Amabilidad**. Si incluimos elementos de buena educación, esperados en la mayoría de las ocasiones, nuestro interlocutor percibirá que se siente cómodo ya desde el principio. Intentaremos evitar interrumpir y utilizar el nombre

del interlocutor, por lo menos un par de veces durante la intervención. También es importante no ahorrarse los «por favor», «de nada», y «gracias» siempre que sea adecuado.

-
- **Credibilidad**. Un tono de voz seguro y firme siempre produce la sensación de conocimiento y experiencia. Debemos evitar vacilaciones y proporcionar datos equivocados o informaciones alejadas de la realidad.
-
- **Interés**. El oyente en una venta o una negociación prefiere sentir que se le habla a él o ella, no que hay un monólogo al que asiste como convidado de piedra. Deberemos mostrar entusiasmo en un cierto grado, evitando exageraciones. Dado que nos interesamos por nuestro interlocutor, nos disculparemos por errores o retrasos y daremos las explicaciones oportunas cuando la ocasión lo requiera, de forma educada y sincera.

Para ser entendidos mejor debemos articular correctamente las palabras. Para ello, debemos:

1. Vocalizar bien las palabras abriendo la boca algo más de lo habitual.
2. Prestar atención a una correcta pronunciación.
3. Separar las palabras, especialmente al final de la frase.
4. Poner atención para no pronunciar las palabras a medias.

La velocidad deberá ser la correcta cuando estemos comunicándonos de forma no presencial, ya que no contamos con gestos de manos y cara que ayuden a la transmisión eficaz del mensaje. De la misma manera, si buscamos lograr un buen clima de conversación, tendremos que hablar más rápido cuando así lo hiciera nuestro interlocutor, y lo contrario si el interlocutor habla muy despacio. La clave es adaptarse en la medida de lo posible.

Cuando estemos conversando de manera lenta, las pausas serán más acentuadas, teniendo en cuenta no hacer pausas demasiado largas que resultarían incómodas. Las pausas pueden usarse para:

1. Destacar palabras importantes.
2. Dejar hablar al interlocutor.
3. Captar la atención.
4. Permitir un momento de reflexión.

5. Control y medición de resultados.

Debemos realizar un correcto seguimiento de las acciones de marketing, incluyendo un buen control cuantitativo y cualitativo de resultados, pues de no contar con indicadores de medición, se puede perder dinero, tiempo y oportunidades.

Cualquier emprendedor que implemente un plan de marketing en su empresa y desee tener un buen retorno de ese esfuerzo, necesita una estrategia de control.

El ahorro de factores (tiempo, dinero invertido, recursos humanos) puede ser tan importante que determine el resultado positivo o negativo en la campaña de marketing. Estos aciertos o fracasos pueden influir de manera directa en el presente y futuro de una empresa.

Conocer los resultados de las acciones que estamos desarrollando tan pronto como sea posible nos da la opción de realizar una toma de decisiones inteligente, permitiendo determinar la asignación de recursos que maximiza los beneficios, y evita que tengamos que esperar a los resultados cuando se cierra el ejercicio, cuando ya es demasiado tarde para revertir o corregir la situación. La estrategia de control busca medir las metas enunciadas en el plan de marketing contra la realidad de la empresa en el día a día, informando del nivel de cumplimiento de los objetivos previstos, qué resultados están generando las acciones estratégicas acometidas y cómo funcionan las herramientas utilizadas ejecutar las acciones.

Por tanto, los controles aportan un diagnóstico beneficioso de la situación, diagnóstico que se realiza de acuerdo a indicadores de distintos tipos, tanto de tipo cualitativo, relacionados por tanto con la eficacia, como de tipo cuantitativo, en cuyo caso estaremos analizando la eficiencia.

Métodos para medir los resultados de las campañas

Se pueden aplicar diversos enfoques para poder evaluar los resultados de las acciones de marketing basándonos en criterios de eficacia y de eficiencia:

- **Descubrir hechos importantes haciendo las preguntas necesarias**: si alguien pregunta por nuestra empresa o por nosotros, o si hablan de nuestro negocio, nuestra idea o nuestro entusiasmo, hay que tratar de indagar qué fuente de información o a través de qué canal esa persona se enteró de nuestra existencia. ¿Alguien le informó? ¿Lo hizo a través de medios locales?
  Muchos emprendedores miden sus resultados de esta manera, e incluso en muchas webs te invitan a contestar cómo conociste ese negocio, ofreciéndote en un click varias opciones.

- **Bases de datos**: las bases de datos personalizadas ayudan a medir los resultados obtenidos en comparación al esfuerzo realizado. Su uso es un modo óptimo de controlar el retorno de las campañas de marketing. Incorporando campos como “veces que se intenta”, “características de la campaña” y “fecha” se obtiene una información vital sobre la generación de resultados de ventas.

Cuando los datos estén debidamente introducidos se pueden adoptar decisiones inteligentes basadas en la información real existente.

- **Uso muy frecuente de la información obtenida**: cuando se ha realizado el esfuerzo de obtener y tratar la información, hay que asegurarse de que esté disponible y fácilmente accesible, de que se utilice en la toma de decisiones, y sirva así al propósito para el cual fue generada.

- **Seguir lo más fielmente posible el plan de marketing fijado**: cuanto más fielmente se sigan los procedimientos de control adoptados y las acciones reflejadas en el plan de marketing, mayor seguridad existirá de poder alcanzar los objetivos que se desean. Tener indicadores que permitan corregir efectos no deseados asegura que no se producirán errores graves y no solucionables.

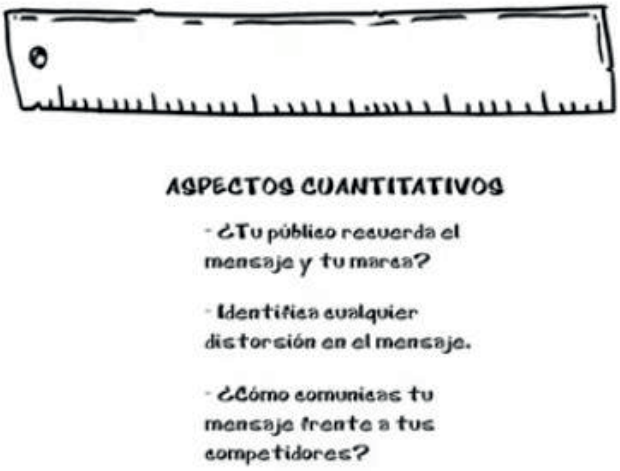
¿Qué mediciones nos resultarán de mayor utilidad?

1. Datos cuantitativos

Debemos conocer qué porcentaje de los receptores de las acciones recuerdan el mensaje que trasmitíamos, nuestra marca o ambos. De esta manera sabremos si nuestro mensaje fue claro y comprensible para el consumidor final. Es importante asegurarse que "el mensaje no mate a la marca" (muchas veces los consumidores recuerdan solamente un concepto muy creativo y sin embargo no pueden recordar la marca o ni siquiera el producto por lo que habrá que modificar la campaña de marketing).

Debemos estudiar la manera en que comunicamos respecto a la manera en que lo hacen nuestros competidores, y datos de si lo estamos haciendo de manera mejor o peor.

Buscaremos conocer que distorsiones pueden estar dándose en el mensaje transmitido y qué parte del mismo están captando mejor los receptores.



2. Datos cualitativos

Querremos conocer las opiniones del público que estuvo expuesto a la campaña sobre la marca y el producto.

Especialmente en el caso de marcas que estén en fase de introducción, que nivel de penetración y reconocimiento tuvieron gracias a la campaña.

Hay que saber qué lugar ocupa nuestro producto en la mente de los consumidores objetivo con relación a los productos de la competencia. ¿Somos más caros?¿Somos más fiables?¿Tenemos mejor calidad?

Unido al punto anterior, buscaremos analizar que emociones aparecieron en el cliente o consumidor o ambos hacia nuestra marca gracias a la campaña.

Usaremos la información que extraeremos de nuestra página web. Se puede obtener una información casi infinita (además de datos y estadísticas de uso) que nos permite tomar decisiones estratégicas de manera más segura.

Sacar el máximo partido a la página web es algo necesario para el emprendedor actual.

Las visitas a la página, los clicks que se realizan, el tiempo que se detiene cada visitante en tu página y en cada pestaña, es información que te ayudará a mejorar la estrategia de marketing y el posicionamiento.

Las mediciones del marketing on-line te proporcionan:

Datos reales. En tiempo real puedes estar recibiendo los datos reales, para poder cambiar la estrategia en base a razones fundadas y no en base a consejos de conocidos o supuestos expertos.

Datos actualizados. No es necesario esperar a que se realicen informes que tardan días e incluso semanas. En el mismo momento en que un visitante entra a la página web, se generan las cifras de manera automática

6. Start-ups que han marcado la diferencia.

Instagram

Aplicación de Apple para compartir fotografías que ofrece la posibilidad de utilizar filtros automáticos para mejorarlas. No precisó de una gran inversión en marketing. Un tiempo después Facebook la compró por aproximadamente mil millones de dólares. Es un gran ejemplo de como las redes sociales y los usuarios pueden impulsar nuestro proyecto además dotarlo de mayor valor añadido.

2tor

Fundada en el 2008 por dos expertos en educación empresarial. Es un buen ejemplo de que refundar una industria siempre es posible, siempre que se cuente con mucha creatividad y empeño. Su idea fundamental fue introducir educación de muy alta calidad en internet. Desde la experiencia estudiantil a la práctica laboral. Su capital está formado por 96 millones de dólares, y es una de las start-ups que más fondos ha sido capaz de captar desde su creación.

Global giving

Una empresa dedicada a transformar la forma en la que se realizan inversiones en los países en vías de desarrollo. Lo logra a través del desarrollo de redes o grupos de donantes que invierten en proyectos en todo el mundo. Consiguió levantar 65 millones de dólares. Tiene el gancho de la cooperación ya que promueve el crecimiento de la bondad, el progreso y el bien común.

Pinterest

Se ha convertido en poco tiempo en la tercera red social con más usuarios en el mundo, destinada a personas que comparten colecciones de imágenes, reinventando la manera de ver las redes sociales. En la práctica es un panel virtual en el que los usuarios pueden mostrar de manera rápida y muy fácil las imágenes que desean. Magnífico ejemplo de cómo un diseño fácil y simple puede atraer a una gran cantidad de clientes.

Airbnb

Web que permite a sus usuarios alquilar un espacio en sus hogares a viajeros de todo el mundo. Esta web consigue que cada persona convierta su morada en un pequeño “hotel”, conectando con la industria hotelera de una manera muy particular.

Square

Empresa pionera en la introducción de pagos a través de móviles (Mobile banking) con un modelo basado en tarjetas de crédito. La empresa proporciona gratuitamente un lector de tarjetas para móvil, generando ingresos a través de pequeños porcentajes en las transacciones. Este es un ejemplo de cómo ofreciendo gratis un producto pueden lograrse grandes recompensas.

Groupon

Empresa que introdujo un modelo de negocio que permite a miles de usuarios obtener promociones diarias para comprar productos en múltiples establecimientos, desde su casa o acceso a internet con solo dar un clic e ingresar datos referidos a su sistema de crédito. Los ingresos de Groupon crecieron en un año 228%. Esto es lo que ha provocado que sea

una de las compañías que ha tenido un crecimiento más rápido de la historia.

Dropbox

Forbes la calificó como la start-up con más atractivo. Los números les respaldan, con 45 millones de personas usan en todo el mundo su herramienta de descarga de archivos con flexibilidad de poderlos compartir de un PC a un Mac, o incluso teléfonos móviles.