

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Ingeniería Civil Industrial



“Desarrollo de un Documento de Estrategia de Marketing y Ventas para una Empresa Multinacional de Retail Industrial”

por

**Rafael Alejandro Cruz Robles
Andrés Francisco Del Alcázar Cavallo**

Tesis para optar al Título de
Ingeniero Civil Industrial
y Grado de
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería

Profesor Guía: Iván Cubillos
Profesor Informante: Ítalo Pastene

Octubre, 2009

Agradecimientos

Nuestros agradecimientos principalmente a nuestras familias, que nos han acompañado y apoyado en este largo proceso de asesoría y desarrollo de tesis, y todos los profesores que nos entregaron parte de sus conocimientos y experiencia durante nuestro años de estudio.

ÍNDICE

<i>Lista de Figuras</i>	6
<i>Lista de Tablas</i>	7
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
CAPÍTULO 1 MARCO CONCEPTUAL	11
1. Marketing relacional. Concepto y contenido	11
1.1 El marketing en el 2000.....	13
1.2 La respuesta de la empresa: La fusión de calidad, servicio y orientación al cliente	23
1.3 El papel y el alcance del marketing relacional	26
1.4 Del marketing transaccional al marketing relacional.....	35
CAPÍTULO 2 CONTEXTO GLOBAL Y LOCAL DE RS COMPONENTES	37
2.1 Estrategia de RS Componentes	37
2.2 RS Chile	38
2.3 Desarrollo del sitio Web “RS Online” con herramientas B2B	40
CAPÍTULO 3 CLIENTES Y ESTRATEGIA	41
3.1 Los clientes y sus necesidades	41
MERCADO OBJETIVO	41
RELACIONES COMERCIALES	43
CARACTERÍSTICAS DE LAS NECESIDADES DE VOLÚMENES PEQUEÑOS	43
3.2 Medio competitivo	45
LOS COMPETIDORES Y NECESIDADES DE VOLÚMENES PEQUEÑOS.....	45
TIPOS DE COMPETIDORES.....	46
ESTRATEGIA COMPETITIVA	48
3.3 Posición de mercado	48
3.4 Propuesta de valor a los clientes	50
PROPUESTA DE VALOR.....	50
3.5 Oferta y principales fortalezas	51
MODELO COMERCIAL PRINCIPAL (CBM – Core Business Model).....	51
PRINCIPALES FORTALEZAS	55
CAPÍTULO 4 OFERTA Y POSICIONAMIENTO	56
4.1 Objetivos de la posición de mercado	56
ALCANZAR LA POSICIÓN DE MERCADO DESEADA.....	57
4.2 Percepciones del cliente	57
DOS ASPECTOS DE LAS PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES	57
IMPORTANCIA DE MANEJAR LAS PERCEPCIONES DE LA OFERTA.....	58
GESTIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE LA OFERTA.....	59
IMPORTANCIA DE MANEJAR LAS PERCEPCIONES DE MARCA.....	60

4.3 Competitividad	64
COMPETENCIA	65
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	65
4.4 La oferta de RS.....	71
COMPONENTES DE LA OFERTA.....	71
OFERTA DE SERVICIO	71
OFERTA DE VARIEDAD DE PRODUCTOS	74
ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	77
ESTRATEGIA GLOBAL DE FIJACIÓN DE PRECIOS	78
<i>CAPÍTULO 5 ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN Y VENTA.....</i>	83
5.1 Estrategias para alcanzar las metas	83
5.2 Características de un buen cliente.....	84
IMPULSORES DE UN CRECIMIENTO RENTABLE DE LAS VENTAS.....	84
PERFIL DE BUENOS CLIENTES.....	86
PREDICCIÓN DE CONTACTOS CLIENTE Y POTENCIAL DE LA CUENTA	86
5.3 Visión general de las actividades de promoción y venta.....	87
OBJETIVO DEL RECURSO DE PROMOCIÓN Y VENTA	87
INDICACIONES GENERALES	89
5.4 Administración de cuentas	95
IMPULSORES DE LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS	96
RECURSOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS	96
ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y GRUPOS DE CUENTAS	97
ADMINISTRACIÓN DE LA CUENTA: ACTIVIDADES CLAVE	99
5.5 Adquisición de contactos cliente.....	100
IMPORTANCIA DE LA ADQUISICIÓN	100
PROCESO DE ADQUISICIÓN	100
TIPOS DE ADQUISICIÓN	101
METODOLOGÍA DE ADQUISICIÓN.....	103
5.6 Desarrollo inicial de contactos cliente	109
IMPORTANCIA DEL DESARROLLO INICIAL.....	110
PRIORIZAR EL RECURSO DE DESARROLLO INICIAL	110
DESARROLLO INICIAL DE ACTIVIDADES Y RECURSOS.....	111
REVISIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO INICIAL	113
5.7 Desarrollo de contactos cliente	113
LA IMPORTANCIA DEL BOP EN EL DESARROLLO DE CONTACTOS CLIENTE	114
LA IMPORTANCIA DE LA RENTABILIDAD EN EL DESARROLLO DE CONTACTOS.....	114
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE CONTACTOS CLIENTE	114
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PARA DESARROLLO DE CONTACTOS CLIENTE	117
IMPORTANCIA DE LA VISIÓN DE LA CUENTA EN EL DESARROLLO	118
5.8 Retención de contactos cliente.....	118
TERMINOLOGÍA DE RETENCIÓN CLAVE	119
IMPORTANCIA DE LA RETENCIÓN DEL CONTACTO CLIENTE.....	119
INDICADORES DE EXTINCIÓN Y DECLINACIÓN.....	120
RFM Y PTL.....	120
CAUSAS DE LA DECLINACIÓN Y EXTINCIÓN	121
ESTABLECER PRIORIDADES EN LAS ACTIVIDADES DE RETENCIÓN	123
ASIGNACIÓN DE PRIORIDAD A LAS ACTIVIDADES DE RETENCIÓN.....	124

5.9 Comercio electrónico	128
IMPORTANCIA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	128
OFERTA DE COMERCIO ELECTRÓNICO	132
PROMOVER Y VENDER LA OFERTA DE COMERCIO ELECTRÓNICO	133
<i>CAPÍTULO 6: DESARROLLO DE PROCESOS DEL PLAN DE MARKETING Y</i>	
<i>VENTAS</i>	<i>136</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>136</i>
<i>6.1 Categoría ID</i>	<i>136</i>
<i>6.2 Estatus Individual.....</i>	<i>138</i>
<i>6.3 Categoría Individual.....</i>	<i>140</i>
<i>6.4 Estatus Program</i>	<i>142</i>
<i>6.5 Estatus Flujos de Trabajo</i>	<i>145</i>
<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>147</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	<i>148</i>

Lista de Figuras

Figura 1.1 Factores de la creciente importancia del marketing relacional, según Josep Alet .	14
Figura 1.2 Papel tradicional del marketing	27
Figura 1.3 Modelo de la estrategia de marketing relacional	33
Figura 2.1 Importaciones CIF año 2002 a junio 2007 RS Componentes Chile	39
Figura 2.2 Importaciones Históricas RS Componentes Chile	40
Figura 3.1 Típico de una industria manufacturera.....	41
Figura 3.2 Compras regulares y compras de pequeño volumen.....	43
Figura 3.3 Compras de Volúmenes pequeños versus costos de transacción.....	45
Figura 3.4 Competidores de RS.....	47
Figura 3.5 Posición RS dentro del Mercado de Volúmenes Pequeños.....	49
Figura 3.6: Propuesta de Valor	51
Figura 3.7 Fortalezas del CBM.....	55
Figura 4.1 Compras de Volúmenes pequeños versus costos de transacción.....	56
Figura 4.2 Valores de la Marca	61
Figura 4.3 Proveedores de Compras Regulares	66
Figura 5.1 Impulsores del Crecimiento de RS.....	83
Figura 5.2 Matriz de Prioridades	125

Lista de Tablas

Tabla 1.1 Participación de las Marcas Privadas en el valor de las ventas por país	22
Tabla 1.2 Resumen Marketing Relacional versus Marketing Transaccional	36
Tabla 3.1 Tipos de volumen de la compra	44
Tabla 3.2: Definiciones para cumplir con el CBM.....	52
Tabla 5.1 Criterios de selección para grupos masivos y grupos objetivos.....	92
Tabla 5.2 Proceso de adquisición	100
Tabla 5.3 Prioridades en las actividades de retención	123
Tabla 5.4 Percepción del Cliente del valor de RS	129

RESUMEN

El trabajo de tesis desarrollado a continuación consta de los siguientes tópicos:

- **Resumen Ejecutivo:** presenta los objetivos principales y resume los principios clave para alcanzar estos objetivos. No detalla los fundamentos que sustentan tales objetivos y principios.
- **Capítulo 1: Marco Teórico:** es donde se sustenta la tesis en base a las principales teorías desarrollada por autores internacionales, donde se definen conceptos y definiciones básicas de marketing relacional.
- **Capitulo 2: Contexto Global y local de RS Componentes:** en este capítulo se desarrollará la historia de RS Chile disponiendo de estadísticas generales respecto a importaciones y estacionalidad de las ventas y se indicarán los puntos principales de la estrategia global de RS internacional.
- **Capitulo 3: Clientes y Estrategia:** bosqueja las metas, el negocio, el mercado objetivo, la competencia y la estrategia para lograr las metas propuestas.
- **Capitulo 4: Oferta y Posicionamiento:** se centran en cómo promocionar y vender la oferta a los clientes existentes y potenciales, tanto individuos como organizaciones.
- **Capitulo 5: Actividades de Promoción y Venta:** muestra los objetivos de marketing y venta de alto nivel, los cuales permitirán alcanzar las metas de la empresa.
- **Capitulo 6: Desarrollo de Procesos del Plan de Marketing y Ventas:** en este capítulo se mostrará esquemáticamente (diagramas de flujo) los conceptos desarrollados en este documento estratégico, que serán el sustento para la creación de un software computacional (el cual no será desarrollado en esta tesis) que permitirá automatizar el sistema propuesto.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis consistió en desarrollar un documento estratégico de Marketing y Ventas, para la empresa RS Componentes Ltda., el que fue presentado en la reunión anual de Benchmarking ¹ del grupo Electrocomponents PLC, en donde se realizó una presentación de las distintas estrategias de las empresas operativas del grupo multinacional y se evaluaron las mejores prácticas para el desarrollo de una estrategia global.

RS Chile se dedica a la venta de productos electrónicos, eléctricos y mecánicos por catálogos y principalmente sobre la base del comercio electrónico y empresa a empresa. En la sucursal de Chile se ha trabajado bastante en el área de Marketing y Ventas, sin embargo no se le había dado la importancia a la formalización de los procedimientos utilizados en la empresa, ya que hasta antes de la realización de este documento se consideraba que trabajos de este tipo eran un gasto y no una inversión.

Teniendo en cuenta que RS Chile tiene un proceso comercial definido basado en su experiencia histórica (desde el año 1996), se hace indispensable formalizar conceptos y plantear una solución para establecer los flujos de operación de los programas comerciales.

El problema fundamental radica, sin lugar a dudas, en planificar, organizar, ejecutar y crear flujos que permitan la categorización y creación de programas de fidelización a todos los contactos/cliente de la empresa, no determinando las variables que intervienen en la programación de actividades futuras.

¹ El Benchmarking es un concepto que consiste en comparar una empresa, con la mejor del mundo, haciendo hincapié en la función comercial o marketing.

OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Objetivo General:

- El objetivo de esta tesis es desarrollar un documento estratégico comercial, para la empresa RS Componentes Ltda. Chile.

Objetivos Específicos:

- Formular estrategias y planes de acción conducentes a mejorar el funcionamiento del área marketing y ventas de la empresa.
- Generar un documento estratégico, que permitirá definir cómo se conducirá la empresa, para cumplir efectivamente los objetivos de marketing y venta, como asimismo las mejores prácticas.

CAPÍTULO 1 MARCO CONCEPTUAL

1. Marketing relacional. Concepto y contenido

En la última década se han producido importantes cambios en el entorno competitivo que han evidenciado la necesidad de un enfoque más profundo del marketing, que va desde el mercado genérico hasta la relación con el cliente individual. Ha habido una evolución o incluso una revolución que ha llevado a los distintos tipos de consumidores, a la estrategia competitiva de la empresa, a los medios de comunicación, los sistemas de distribución, a las tecnologías aplicables o las estructuras relativas de costos, los cuales han llevado a la necesidad de crear un nuevo paradigma de marketing.

Este nuevo paradigma de marketing se ha concretado principalmente en la atención y cultivo de la relación entre el cliente y la empresa. El marketing debe trabajar conjuntamente con los clientes para establecer asociaciones que vayan más allá de los intercambios tradicionales para convertirse en una parte integral de la empresa. El cliente es la base de la vida de la empresa y para ser competitiva y crecer con rentabilidad, debe adaptarse a las necesidades del cliente hasta el punto de conseguir integrarlo dentro de su misma organización, desde el desarrollo de nuevos productos hasta la definición operativa de los procesos de producción, o de entrega de los servicios.

A este nuevo paradigma, que ha venido a denominarse *marketing relacional*, se ha llegado a través de distintas líneas de desarrollo conceptual y de práctica empresarial las cuales se mencionan a continuación:

1. *Comunicación* Marketing directo (a veces denominado marketing de base de datos por ser ésta su herramienta fundamental) que ha visto incrementar su importancia ante la saturación y descontrol de los medios masivos, y el crecimiento de grupos de clientes con necesidades cada vez más diferenciadas.

2. *Distribución.* Asociación entre los poseedores de canales y empresas, dentro de un esquema de alianzas estratégicas donde se comparten las bases de datos de clientes y los procedimientos de fabricante y distribuidor.
3. *Marketing de servicios.* En el sector servicios se constata la importancia de la satisfacción del cliente, el papel fundamental de la frecuencia y calidad de los contactos con él, y el impacto directo de su lealtad con la de los empleados.
4. *Marketing de productos y servicios industriales o de alta tecnología.* En el sector de empresa a empresa, donde existe una unidad de decisión compleja, las implicaciones de una decisión de compra son elevadas. Aquí adquiere gran importancia la creación y mantenimiento de la relación con cada uno de los miembros destacados de la organización del cliente, para adaptarse a sus deseos y necesidades cambiantes, dentro de un contexto competitivo en revolución permanente.

El rápido avance de las nuevas tecnologías y las constantes innovaciones han llevado a favorecer las asociaciones entre las empresas que intervienen en los distintos procesos de desarrollo de nuevos productos, y a la mejora conjunta de productos y servicios existentes, desde una perspectiva común de la cadena de valor completa.

5. *Calidad.* Avances progresivos en la sensibilización por la calidad y su implantación en la empresa, han evidenciado la importancia fundamental de la calidad en la satisfacción del cliente, y su papel en el desarrollo de productos y servicios dentro del funcionamiento de la empresa.
6. *Producción flexible, Justo a Tiempo (Just in Time, JIT).* La reducción de los costos de cambio a prácticamente cero facilita el desarrollo de estrategias adaptadas a cada cliente. Los sistemas productivos se orientan a conseguir la máxima flexibilidad en lugar de la obtención de economías de escala. Las eficiencias se analizan dentro del proceso integral, desde el pedido a la entrega al cliente final, no simplemente en el mismo proceso de la fábrica.

La implantación de *Just-In-Time* implica la confianza en un número limitado de proveedores con un compromiso estricto de entregas y calidad del 100%, lo cual se ha conseguido a partir de un sistema de total interdependencia.

7. *Estrategia de la empresa.* Se sigue la tradición japonesa de los *keiretsu*, agrupaciones complejas de empresas con participaciones interrelacionadas, y relaciones comerciales que las vinculan dentro de una reciprocidad a largo plazo. Ello ha contribuido a compartir la información entre las empresas y promover políticas agresivas conjuntas, con crecimiento a largo plazo.

En el siguiente punto se analizarán con mayor detalle los cambios que se están produciendo en los últimos años, y que han facilitado el desarrollo y la valoración del marketing relacional.

1.1 El marketing en el 2000

La gestión del marketing en estos últimos años se ha enfrentado a cambios drásticos en el entorno de la empresa que han supuesto un reto importante en su desarrollo, han llevado a la aparición de nuevos factores, y a cambios en la importancia de los existentes, generado una complejidad que dificulta en gran medida las posibilidades de gestión de las variables comerciales de una forma conocida, para poder alcanzar una ventaja competitiva sostenible en mercados en rápida transformación.

En la figura 1.1 se puede apreciar un esquema que sintetiza los factores más significativos del contexto actual y el futuro a favor del marketing relacional.

Figura 1.1 Factores de la creciente importancia del marketing relacional, según Josep Alet 2



1.1.1. Evolución del consumidor

Vivimos en una sociedad cambiante donde el consumidor requiere una atención personal, más allá de los estereotipos que las segmentaciones geodemográficas y psicográficas puedan ofrecernos.

Su comportamiento de compra es cada vez más difuso y difícil de seguir. Se constata un cambio de los roles de compra familiares (mayor importancia de la decisión conjunta hombre-mujer, compra mayor de los niños por falta de tiempo de los padres, mayor compra directa de los hombres por la incorporación de las mujeres al mercado laboral, etc.), son utilizados distintos sistemas de compra más adaptados al estilo de vida, y se modifica el peso de las variables de decisión de compra apareciendo básicamente el tiempo, (tanto de compra como de uso de los productos), que provoca la exigencia creciente de más y mejores productos y servicios.

² Presidente de la Asociación de Agencias de Marketing Directo e Interactivo.

Se ha producido una incorporación progresiva de la mujer al trabajo. Cada vez hay menos tiempo para la compra habitual, y el tiempo se convierte en una variable fundamental de decisión en la forma de compra. Empresas de venta directa, como Avon, han iniciado actividades de marketing directo ³ ante las crecientes dificultades para encontrar a las mujeres en sus hogares.

Las necesidades evolucionan con gran velocidad y lo que ayer era un lujo hoy se incorpora a las necesidades básicas del consumidor, por ejemplo antiguamente en el automóvil el aire acondicionado era un lujo, hoy en día es casi un elemento de serie en la mayoría de los modelos, junto a los alzas vidrios eléctricos, la instalación de radio MP3 o incluso la rápida incorporación del ABS y *airbag* como elementos básicos de seguridad ante los motores cada vez más potentes.

La población en proceso de envejecimiento ha aportado consumidores más experimentados, mejor educados, y más exigentes. Muchos consumidores piden calidad y conceden más importancia a la fiabilidad, la duración, -la facilidad de uso y el servicio; más que en el pasado.

La cantidad de integrantes de una familia típica en Chile ha ido decreciendo. En los últimos diez años se observa una tendencia descendente en su tamaño, en el Censo de 1992 el promedio de un hogar era de 4 personas, en el 2002 la media es de 3,6 personas.

La imagen tradicional de la familia con sus miembros sentados alrededor del fuego, o mirando la televisión, ha ido cambiando progresivamente con el aumento de las diversiones individuales y la disminución de su precio. Ahora es una situación normal el que un hijo esté escuchando música con su MP3 Player, otro con sus juegos en un PC, el marido mirando un programa deportivo el TV Plasma y la mujer mirando una película TV LCD.

³ “El **Marketing Directo** es un sistema interactivo del marketing que utiliza uno o más medios de comunicación para solicitar una respuesta mensurable ó para desarrollar una relación ó para conseguir una transacción comercial en un punto determinado”. Fuente: *Federation of European Direct Marketing, 2005*

Se disfruta de un mejor nivel educativo y de renta, que aporta una mayor confianza ante áreas inexploradas. Surgen nuevos estilos de vida, con una sociedad cada vez más fragmentada. La sociedad de masas es un espejismo, hoy en día se habla de la etapa de la desmasificación, tal como lo indicó Alvin Toffler ⁴.

En Chile y en el extranjero, la investigación de mercado adquiere mayor relevancia por la necesidad de recoger de forma sistemática datos transformables en información sobre tendencias, tamaños, comportamientos referidos a segmentos significativos y claramente distinguibles. Hace falta un conocimiento mucho mayor que el tradicional, además de requerir una perspectiva que contemple desde la intención de compra hasta el momento de consumo y su satisfacción, en relación al propio mundo de cada segmento.

El consumidor es cada vez más escéptico ante la oferta de las empresas que prometen satisfacer sus necesidades, y sus quejas están aumentando en gran número. Tiene unas expectativas superiores de los productos, y están más abiertos a reclamar y hacer oír su voz para exigir la satisfacción de sus necesidades y deseos. Las asociaciones de consumidores (que un día Peter Drucker ⁵ bautizó acertadamente como la «vergüenza del marketing») están adquiriendo un mayor protagonismo ante la desconfianza del consumidor y reflejando la incapacidad de escuchar y servir a los clientes.

Se habla de forma creciente de micromarketing ⁶ porque se constata que los consumidores no son una tipología a nivel nacional, sino que adoptan perfiles propios de la región o ciudad donde viven, surgiendo la atención creciente al marketing que trata de adecuar los planes al contexto de la demanda local, a la relación con los distribuidores y los recursos disponibles, en base a los clientes actuales y potenciales, en empresas de gran consumo, como bancos, compañías de seguros, farmacéuticas, han descentralizado sus organizaciones, dando poder a las áreas regionales con más información y mayor apoyo a las personas que están próximo al cliente.

⁴ Alvin Toffler, *La tercera ola*, 1979

⁵ Peter Drucker (1909 – 2005), autor austríaco de literatura relacionada con el “management” o gestión

⁶ El **micromarketing** o marketing one to one se puede considerar una forma de Marketing Directo (Clancy y Shulman, 1994) que aparece en los años 90, con el objetivo de mejorar la forma de acercarnos a los clientes de forma personalizada

1.1.2. Evolución de los medios

Con el aumento del número de emisoras de televisión y radio, periódicos y revistas, se amplía enormemente la elección de los consumidores. En consecuencia, se pierde la seguridad de la audiencia de cada medio, por constantes traspasos entre distintas opciones. Queda ya lejos, por ejemplo, que prácticamente la mitad del país estuviese viendo un mismo programa, como ocurrió con Sábado Gigante.

Observamos la disminución del poder de los medios de masa, con el crecimiento rápido y continuado de su número, con cada vez más canales de televisión, revistas generales y específicas, y emisoras de radio AM y FM. En Chile es importante este hecho, ya que estos últimos años se han incorporado varias empresas que ofrecen servicios de televisión satelital y cable o la creación de señales internacionales o simplemente emisión de noticias y programas regionales, lo que hace difícil prever un rating alto por canal.

Existen muchas visiones para referirse a la publicidad, en la década del 90 se habla de «Publicidad en televisión, inversión dudosa», al existir una competencia entre los distintos canales, con una muy elevada saturación (incluso más del 8% en general y del 10% *en horario punta*), tarifas irrelevantes (descuentos sobre tarifa de hasta el 85%) y excesiva autopublicidad que, junto al creciente *zapping* (se estima alrededor del 40%), han hecho dudar de la efectividad de la publicidad en dicho medio.

Esta situación ha llevado a empresas importantes a dejar de invertir en publicidad para televisión. Un ejemplo destacado es el publicado en el *Financial Times* el día 3 de mayo del 1994: «Heinz planea abandonar el marketing en TV», donde se describe cómo una empresa memorable por sus campañas en televisión deja la publicidad televisiva, para invertir de forma más efectiva, directamente en su base de clientes de 5,6 millones de hogares en Gran Bretaña, tratando de evitar el progresivo avance de las marcas privadas de la distribución.

A ello se añade la continua aparición de nuevos medios y formas de usar los medios, que complican y dificultan la valoración de los costos relativos y resultados en los distintos

medios. Los avances electrónicos han llevado a un desarrollo rápido del telemarketing y al inicio de *nuevos medios*:

- televisión por cable (se prevén nuevos canales por cable, con unos *targets* específicos para interesados en temas militares, *jardinería, golf, historia, ecología., o Juegos*),
- multimedia,
- video bajo demanda,
- tecnología MOBILE,
- ediciones de periódicos especializadas por computador.

Y también *nuevos sistemas de explotación de los medios tradicionales*:

- televisión interactiva VOD,
- revistas .especializadas con personalización o agrupación selectiva de páginas,
- infocomerciales de televisión,
- telepromociones,
- telepatrocinios.

Así, con el desarrollo de la televisión por cable, para el final del bicentenario podemos llegar a la existencia de cientos de canales, y. donde incluso los anuncios no sólo serán adaptados por hogar, sino también para cada monitor de televisión o vídeo.

Cuanto más reducida sea la audiencia, mejor serán los resultados de marketing. Cuanto más segmentado está el mercado al que nos dirigimos, más costoso resulta hacer una publicidad masiva para alcanzar solamente a unos cuantos, por lo que adquiere pleno sentido dirigirse directamente a grupos concretos, específicos.

Los consumidores se han hecho cada vez más sofisticados, y el esquema competitivo simple de calidad/precio resulta ya obsoleto. Las empresas han de recoger sistemática y rápidamente los cambios de los requisitos del mercado, tratando de añadir más valor al cliente dentro de un entorno tecnológico y social cambiante.

El ámbito de las relaciones con los clientes amplía su alcance al establecerse un contacto mayor con ellos, lo que se traduce en la necesidad de mayores líneas de soporte de la relación, convirtiéndose su cuidado en la responsabilidad compartida de toda la organización.

1.1.3. Avances tecnológicos

Los computadores son cada vez más potentes y baratos. Desde 1960 la velocidad de cálculo se ha multiplicado por un millón, con un aumento de eficiencia del 50 al 100% anual, mientras que el costo de almacenamiento ha disminuido significativamente⁷.

Si esto hubiese ocurrido en el sector del automóvil los autos ya superarían la velocidad del sonido. Hoy, por ejemplo, se puede comprar un PC por \$300.000 que es 300 veces más potente que uno de hace diez años

La creación de una base de datos, capaz de recoger todas las transacciones con los clientes, resulta ya accesible para muchas empresas, haciendo posible la recopilación de cualquier información y su rápido tratamiento. El computador aporta los datos relevantes para tener éxito, tanto para seleccionar los clientes, como para valorar lo que podemos invertir en cada uno de ellos.

Los computadores permiten también realizar de forma eficiente, segura y exacta, el tratamiento de los pedidos, solicitudes u otros elementos de relación con los clientes y prospectos, fundamentales para conseguir unos costos administrativos y operativos bajos. Y mirando en el presente:

«Las nuevas máquinas son capaces de leer imágenes de vídeo y entender el habla, para buscar grandes cantidades de información y ensamblar perfiles de individuos de una multiplicidad de fuentes. Estas capacidades son explotadas en su totalidad. La competencia está llevando a las empresas a aprender tanto como es posible sobre sus clientes y empleados.» fuente: The Economist 7 de Agosto de 1993.

La tecnología, además de permitir la comunicación personalizada (en el mailing, fax, teléfono, revistas, televisión, Internet, etc.), han abierto la puerta a la producción personalizada. Por ejemplo la empresa fabricante de bicicletas japonesa del grupo Matsushita, bajo la marca Panasonic, dispone de 11.231.862 variaciones para ofrecer la bicicleta

⁷ <http://www.infogestion.com.co/actualidad/como-manejar-el-exceso-de-correo-electronico.html?Itemid=1>

individualizada a cada cliente. En tres minutos se diseña la bicicleta que encaja perfectamente con las medidas y deseos del cliente y que se fabrica en sólo tres horas (aunque se hace esperar dos semanas al cliente para aumentar su ansiedad por el producto).

1.1.4. Evolución de los sistemas de ventas y de la distribución

Frente a los costos decrecientes de los avances tecnológicos, la gestión de ventas es cada vez más difícil y costosa. El costo de la fuerza de ventas ha crecido por encima de la inflación en la última década y su eficiencia se ha visto reducida ante la dificultad creciente de llegar a los decidores de compra.

Por otro lado está la complejidad creciente para poder realizar la venta, por la sofisticación de los productos que requieren una mayor formación y atención por parte de los vendedores, y por el incremento del número de productos que deben gestionar.

Según investigaciones de la empresa RS Components en Inglaterra, en la conferencia de BenchMarketing del año 2000, el costo de una visita industrial ha aumentado drásticamente de 137 dólares en 1989 a 259,6 en 1997. En la actualidad se sitúa alrededor de los 350 dólares, por lo que es lógico que se esté reduciendo de forma acelerada el número de visitas a puerta fría⁸.

Esto lo podemos comparar con la estimación de que una llamada de teléfono celular cuesta unos \$50, y un correo electrónico a una empresa tiene un costo marginal. A ello tenemos que añadir que cada vez es más difícil realizar ventas a puerta fría, porque la gente no tiene tiempo de atender a vendedores, y en muchas decisiones de compra en una empresa, se ha de tratar con más de una persona. Es evidente, por tanto, la necesidad de desarrollar campañas de marketing directo para alcanzar a los distintos decidores.

Ahí no se acaban las dificultades, ya que el producto tiene que llegar al consumidor y aquí aparece la figura del distribuidor (también conocidos como retail o grandes tiendas de venta al detalle), donde el poder está cada vez más en sus manos y no en el fabricante, éste debe ceder ante el distribuidor para poder conseguir unos centímetros cuadrados de espacio.

⁸ **Puerta Fría:** Def. Cuando se hace referencia a vender puerta a puerta y sin cita previa

El distribuidor dispone de muchísimos datos sobre las compras del cliente que son convertidos en información útil, lo cual le permite hacer previsiones ajustadas para una oferta más ágil y adaptada a la demanda.

Las consecuencias del aumento del poder han generado cambios en las políticas comerciales del distribuidor que debilitan su posiciones, las cuales se resumen en:

- a) Se traslada una parte importante de presupuesto de publicidad al de promoción de ventas y apoyo de *merchandising*, lo que implica un cambio de las políticas de largo plazo (de refuerzo de la posición competitiva) a una tendencia a las políticas a corto plazo (de reacción y empuje irregular).
- b) Se adaptan los programas comerciales cada vez más a nivel local y de cada distribuidor, desdibujándose la política de marca genérica para alcanzar un puesto en el punto de venta.

Además, el distribuidor tiene el privilegio del contacto con el cliente y obtiene una confianza directa, que le facilita poder colocar multitud de productos bajo su propia marca o marca blanca, confrontándose a los mismos proveedores que no tienen más remedio que cederle sus propios productos. Así, las marcas de distribuidor (en mercados donde hay marca de distribución) han pasado del 1,7% de 1984 al 8,7% en 1990 (fuente estudio AECOC 1992), acercándose progresivamente a países próximos como Francia donde suponen el 20% de las ventas alimentarias totales, o el 14,2% de Estados Unidos.

En la tabla 1.1 se pueden ver las Marcas Privadas en el valor de las ventas por país.

Tabla 1.1 Participación de las Marcas Privadas en el valor de las ventas por país

País	Región		Particip. MP	País	Región		Particip. MP
1	Suiza	Europa	45%	20	Noruega	Europa	8%
2	Alemania	Europa	30%	21	Irlanda	Europa	7%
3	Gran Bretaña	Europa	28%	22	Rep. Checa	Europa	7%
4	España	Europa	26%	23	Hong Kong	Asia (Pacífico)	4%
5	Bélgica	Europa	25%	24	Brasil	América Latina	4%
6	Francia	Europa	24%	25	Grecia	Europa	4%
7	Holanda	Europa	22%	26	Sudáfrica	Mercados Emergentes	4%
8	Canadá	América del Norte	19%	27	Puerto Rico	América Latina	4%
9	Dinamarca	Europa	17%	28	Japón	Asia (Pacífico)	4%
10	Estados Unidos	América del Norte	16%	29	Israel	Europa	3%
11	Suecia	Europa	14%	30	Singapur	Asia (Pacífico)	3%
12	Austria	Europa	14%	31	Chile	América Latina	3%
13	Nueva Zelanda	Asia (Pacífico)	12%	32	Argentina	América Latina	3%
14	Italia	Europa	11%	33	Colombia	América Latina	2%
15	Portugal	Europa	11%	34	Croacia	Mercados Emergentes	2%
16	Hungría	Mercados Emergentes	10%	35	Tailandia	Asia (Pacífico)	1%
17	Eslovaquia	Mercados Emergentes	10%	36	México	América Latina	1%
18	Finlandia	Europa	10%	37	Corea del Sur	Asia (Pacífico)	1%
19	Australia	Asia (Pacífico)	9%	38	Filipinas	Asia (Pacífico)	<0.5%

Fuente: Informe Estratégico de Noticias de Servicios Globales de AC Nielsen, Octubre 2005

La marca privada no sólo es una estrategia de negocio adicional del canal, sino que se convierte en una pieza estratégica fundamental en la creación de lealtad al distribuidor al vincular la aportación de valor al cliente a sus marcas exclusivas, tal-como Wal-Mart ha aplicado con éxito en Estados Unidos.

El retraso en la entrada de las marcas blancas, también llamada marca de distribuidor, es la marca perteneciente a una cadena de distribución (generalmente, híper o supermercado) con la que se venden productos de distintos fabricantes.

Las empresas lanzan constantemente nuevos productos que están luchando por el espacio cada vez menor en los puntos de venta, y el producto tiene que batallar por la misma supervivencia.

1.2 La respuesta de la empresa: La fusión de calidad, servicio y orientación al cliente

Las fuerzas competitivas del mercado han forzado a las empresas a moverse hacia el establecimiento de relaciones de apoyo entre sí, y a recoger directamente las exigencias crecientes del cliente.

Los cambios producidos en el mercado debido a un consumidor que está pidiendo «*la combinación adecuada de calidad del producto, precio correcto, y buen servicio*», al tener una elevada experiencia y saber que la mayoría de los productos son muy similares. Quiere «*unos productos que funcionen vendidos por una publicidad que informe*». Los tiempos de pagar cualquier precio han pasado y ahora se busca el valor intrínseco del producto, más que su uso para impresionar a los demás. Así, «*el marketing se convierte en parte del sistema de entregar valor al cliente, con esfuerzos para crear lealtad del cliente*» Fuente revista *Business Week*, Value Marketing, 11 noviembre 2001.

En el sector de la banca, la atención al cliente es una pieza básica del éxito y para los bancos medianos el *relationship banking* realizando negocios con menos clientes y más rentables puede ser la única forma de sobrevivir. En Chile, en el banco Itaú (Ex BankBoston) ha adoptado una estrategia claramente en este sentido, con el objetivo de ser el banco principal de sus clientes, creando la figura de asesores financieros personales, modificando las estructuras de las oficinas para transmitir la sensación de proximidad y de puertas abiertas (denominadas oficina 2.000), y adoptando una imagen donde el comentario más habitual del cliente es «*no parece un banco*», por ser un ambiente acogedor, sin barreras y amable.

Los elementos tangibles e intangibles de la oferta que la definan más como producto o servicio, no serán más que una referencia superficial al contenido estratégico del paquete de valor entregado al cliente.

Las empresas eficientes de los años ochenta están sufriendo ante el enorme empuje de las empresas innovadoras, ágiles y flexibles. McDonald's ya replanteó su modelo, introduciendo variedad en sus menús estándar, siendo flexible en su estructura de servicio en función de su entorno o público objetivo y alejándose de la etapa en que no se renovaba una licencia si se había vendido Pepsi en lugar de Coca-cola, para preocuparse por ofrecer lo que el cliente desea.

Tomando como referencia las 100 empresas con crecimiento más rápido en Estados Unidos, según la revista *Fortune en diciembre del 2002*, se concluyen dos razones de su éxito:

- a) Poner al cliente en primer lugar, escuchándole, comprendiéndole y sirviéndole;
- b) Moverse con gran rapidez y adaptabilidad.

Entre ellas destaca Dell Computer que ha revolucionado el mercado informático, con el desarrollo de la venta a distancia de PCs con un servicio de primer nivel en rapidez, calidad y atención personal. En 1987 fue la primera empresa en ofrecer el servicio garantizado de instalación *in situ* al día siguiente, además de poder adaptar el producto a cada cliente y enviar su pedido en un plazo de cinco días.

En una entrevista realizada al Sr. Michael Dell, dio una respuesta muy similar sobre las razones de su gran crecimiento y su ventaja competitiva:

«Cada una de nuestras empresas alrededor del mundo sigue el modelo de éxito que hemos establecido en Estados Unidos: marketing directo, configuración adaptada al cliente, y apoyo y servicio directo del fabricante. Los datos críticos que recibimos de las llamadas de los clientes son automáticamente traspasados a nuestro departamento de investigación y desarrollo. Esto nos permite responder rápidamente a los requisitos de diseño del cliente, así como corregir rápidamente y modificar cualquier aspecto de fabricación o aspectos de calidad que puedan surgir.» Fuente Management and companies, entrevista a Michael Dell enero 1992.

A finales de los ochenta se dedica una gran atención a los instrumentos intermedios de servicio y calidad que no han aportado soluciones de base sólidas al no atender a la visión final de la creación de valor para el cliente.

El consultor de marketing Regis Mckenna, especializado en el sector informático (uno de los más afectados por los cambios en el contexto competitivo), refleja el cambio de enfoque de la empresa en los siguientes términos:

«El comercializador debe ser el integrador, tanto internamente, sintetizando la capacidad tecnológica con las necesidades del mercado, y externamente, incorporando al cliente a la empresa como un participante en el desarrollo y adaptación de bienes y servicios. Es un cambio fundamental en el papel y propósito del marketing: de la manipulación del cliente a la genuina implicación del cliente; de decir y vender a comunicar y compartir conocimiento; de la función de la última línea al campeón de la credibilidad en la corporación. Las relaciones son la clave, la base de la elección del consumidor y de la adaptación de la empresa. Después de todo, ¿qué es una marca exitosa sino una relación especial? ¿Y quién mejor que las personas de marketing para crear, sostener, e interpretar la relación entre la empresa, sus proveedores, y sus clientes?» Fuente: Marketing is Everything, Harvard Business Review, Enero-Febrero 1991.

Cuando las características de los productos son cada vez más similares, adquiere una importancia el aporte del personal y el contacto con el cliente. En este sentido, un estudio de las razones de los clientes que cambiaron de proveedores ofreció que sólo el 14% era por razones del producto, frente al 68% que citaba como razón principal la indiferencia de sus empleados.

La empresa debe responder a estos cambios reconociendo el énfasis creciente en la importancia de las personas de la organización que entran en contacto con el cliente, los procesos específicos que generan valor para el cliente, y la trascendencia de las relaciones a largo plazo con los clientes y demás partícipes en el negocio por encima de las transacciones puntuales.

En particular, las empresas automovilísticas, están estableciendo programas de cuidado del cliente. A modo de ejemplo puede citarse General Motors, que inicio en 1989 la Visión de «Clientes para toda la vida», que a nivel de marketing se tradujo en «Fácil de comprar, un placer de poseerlo», dentro del enfoque de producto aumentado. El programa del General Motors se traducía en:

- a) Unos valores operativos: orientación al cliente; apoyo y respeto a la gente, mejoran continua, trabajo en equipo;
- b) Unos valores personales: verdad, aportación individual, apoyo, confianza, enriquecimiento como personas;
- c) Modificaciones de la estructura organizativa: más aligerada y ágil (de 6 niveles en marketing se pasó a cuatro con el objetivo final de tres), más enfocada en la planificación, enfocada a las personas y orientada al cliente, estableciendo procesos creadores de valor para el cliente.

1.3 El papel y el alcance del marketing relacional

Históricamente, la función del marketing tradicional se ha contemplado demasiado desde una perspectiva de reacción adaptativa al mercado frente a una serie de limitaciones y oportunidades, explotando unas variables del marketing-mix. La función de marketing considera cuatro áreas principales:

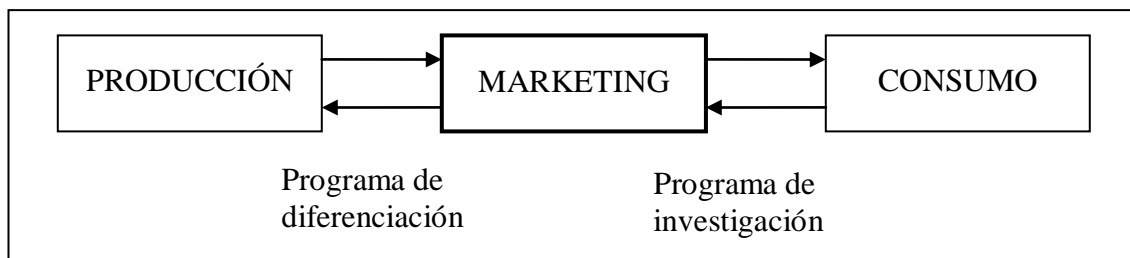
1. *Entender el mercado* a través de la investigación de éste de tal forma que se pueda realizar
2. La *segmentación* que selecciona aquel público objetivo al cual podamos aportar un valor diferencial apoyado por
3. *Unos programas de marketing* en sus fases de planificación, ejecución y control, y
4. *Apoyar o liderar la organización* de tal forma que los programas y acciones sean correctamente ejecutados y efectivos (marketing interno) y sean asumidos por toda la organización.

Esta última área está adquiriendo una importancia estratégica cada vez mayor, no sólo como un apoyo de la organización, sino desde el punto de vista de integrar a la misma organización en las funciones de marketing.

En los últimos años la función de marketing tradicional ha sido la de intermediar entre la producción y el consumo (figura 1.2) donde es importante analizar los siguientes aspectos:

- Forma de la *entrega* al cliente;
- *Servicio*: componente vinculada al producto en el mismo momento de la venta o después de ésta;
- La *interacción* entre el cliente y las personas de la Organización en las diferentes fases de la venta;
- El contenido de la *relación* con el cliente y su impacto-en la transacción.

Figura 1.2 Papel tradicional del marketing



Con el desarrollo y la creciente atención a los servicios se ha constatado que el cliente juega un papel clave en el resultado de los programas comerciales, y que se ha de integrar en el proceso de producción y de entrega. En este sentido se reconoce la gran importancia del proceso de entrega del producto o servicio al cliente, analizándose en detalle la interacción entre la empresa y el cliente, y cómo afecta ésta al grado de satisfacción del cliente. El marketing se integra consecuentemente en el diseño de la operativa de la empresa para servir de forma más efectiva al cliente.

La función de marketing debe hacer mucho más que encontrar los clientes para los productos y servicios existentes de la empresa. Debe establecer, entre otras cosas, asociaciones con clientes que van más allá de los intercambios tradicionales, de tal forma que se conviertan en una parte integral en el proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios.

1.3.1. Revisión de los componentes del marketing-mix

El marketing-mix es el término utilizado habitualmente para describir los elementos básicos que componen un programa de marketing. El concepto de marketing-mix se ha extendido a partir del trabajo de Borden en Harvard Business School en los años sesenta, destacando las, cuatro Ps extensamente conocidas:

- *Product (Producto)*; el producto o servicio que se produce.'
- *Price (Precio)*, precio cargado y demás términos; asociados con la venta.,
- *Promotion (Promoción)*, todas las actividades de comunicación" asociadas con la comercialización del producto.
- *Place (Plaza)* o la función de logística y distribución que permite la disponibilidad del producto para el cliente.

Lo que en su día Borden daba como una guía de un programa de marketing se ha traducido en la misma definición de marketing, convirtiéndolo en una simple lista de objetos, con la visión implícita en el enfoque de las 4 Ps de que el cliente es alguien a quien algo es hecho.

La discusión del número de términos a considerar dentro del marketing-mix puede no tener fin, si antes no establecemos un marco de reflexión que nos guíe en la apreciación de los aspectos clave que determinan la existencia separada de un elemento dentro del marketing-mix. Majaro (*Marketing in Perspective*, Majaro,S., 1982, USA) ha identificado tres factores básicos para determinar si un ingrediente del marketing-mix merece una existencia independiente:

- a) *El nivel de gasto en cada uno de los ingredientes dentro del marketing-mix.* La atención a los recursos asignados nos lleva a destacar aquellos sobre los que hacemos más hincapié en el uso de nuestro presupuesto. Es lógico que las pequeñas partidas se adscriban a partidas significativas de inversión, para atender a los factores realmente importantes de gestión.

- b) *La elasticidad de la respuesta del consumidor a cada variable.* La sensibilidad a variaciones en la oferta en cada uno de los elementos nos determinará la importancia o no de las variables a considerar.
- c) *Asignación de responsabilidades.* La perfecta definición de las variables del marketing-mix facilita la asignación de responsabilidades claras dentro de la organización. Si la empresa requiere de un especialista en una variable comercial, es lógico que se reconozca su importancia y se destaque dentro del marketing-mix, tal como sería el servicio al cliente en una empresa de venta a distancia.

No olvidando en ningún momento lo comentado anteriormente de las particularidades de cada sector y empresa, la aplicación generalizada del marketing-mix debería recoger una quinta variable: el *servicio al cliente*.

En el contexto definido de la importancia de los contactos y las relaciones con los clientes, el servicio al cliente recoge todos aquellos elementos de aportación de mayor valor al cliente, en sus distintas vertientes de atención, entrega, solución de problemas y recuperación de clientes. La componente de servicio crea un entorno alrededor del producto, aumentando su valor y acercando las funciones del producto a la satisfacción de las necesidades del cliente, cubriendo aspectos como la instalación, la línea de comunicación permanente con el cliente, el servicio posventa, y el mismo sistema de sustitución o recompra.

1.3.2. Definición de marketing relacional

Partiremos primeramente de la definición tradicional de marketing realizada por Kotler como una de las más utilizadas:

«Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo, e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros.» Fuente: Dirección de Marketing, Kotler, P, 1992.

Esta definición, aun contemplando de forma amplia y correcta su papel y contenido, no explicita suficientemente la importancia de las relaciones y el enfoque al cliente. La definición propuesta que incorpora el valor de las relaciones con los clientes sería la siguiente:

«Marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.» Fuente: Joseph Alet (1994) Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables

La relación con los clientes es aquí el concepto clave. La atención al establecimiento, mantenimiento y mejora de la relación con los clientes, aporta un enfoque completamente distinto al marketing sobre la importancia de los clientes actuales frente a la consecución de nuevos clientes. Aspectos como participación de mercado o volumen de ventas dejan paso a la atención a la tasa de retención de clientes, el costo de consecución de nuevos clientes, el margen por cliente, la vida media de un cliente y, en definitiva, su valor para la empresa.

El marketing relacional está basado en varias áreas clave que llevan a la consecución de una relación a largo plazo entre los clientes y la empresa, basados en los siguientes puntos:

- a) Identificar y calificar a los clientes actuales y potenciales, y actualizar continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Esta información cubre un amplio espectro de datos sobre la historia de compras, perfil demográfico, estilo de vida e intereses.
- b) Adaptar los programas de marketing, y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.
- c) Integrar el plan de comunicaciones dirigidas al consumidor individual para establecer un diálogo efectivo.
- d) Controlar y gestionar la relación con cada cliente lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.

Como indica Kotler en el Artículo “Marketing de los servicios” 1994

«... la transacción es parte de un concepto más amplio, conocido como marketing relacional. Los buenos ejecutivos de marketing tratan de construir la Confianza del consumidor a largo plazo, a través, de mantener buenas relaciones con los clientes, distribuidores, comerciantes y suministradores, por medio de la promesa y del cumplimiento del suministro de alta calidad y del ofrecimiento de un buen servicio y precios razonables a la otra parte a lo largo del tiempo. El marketing de relaciones disminuye los costos y el tiempo de las transacciones y, en algunos casos, permite pasar de la transacción negociada a la simple rutina.

»El resultado final del marketing de relaciones es alcanzar lo que se denomina como redes de marketing. La red de marketing la constituyen la compañía y las empresas con las cuales se han establecido relaciones sólidas y de confianza mutua en los negocios. De forma progresiva, el marketing está pasando de maximizar el beneficio de cada transacción individual a maximizar el beneficio de las relaciones con otras partes. El principio en que se basa es: construye buenas relaciones y a ello le seguirán transacciones rentables.»

Dirección de Marketing

El marketing relacional supone reorientar la empresa a lo que era natural en el pasado, dentro de una proximidad y una estabilidad de trato entre empresa y clientes. La evolución del entorno de marketing hace necesario el énfasis en el marketing relacional para superar el alejamiento del cliente:

«En el pasado, marketing de adquisición y de retención iban de la mano. La venta y el servicio formaban parte de la misma relación continuada entre la organización y el cliente. Sin embargo, a medida que maduramos hacia una sociedad más móvil, industrializada y tecnocrática, apareció una distinción entre vender y todo lo que venía después de la venta. Relegamos la segunda parte de la venta a "departamentos de quejas del cliente", "departamentos de servicio", y "departamentos de garantía".

»Esta mentalidad ha sido reflejada durante años en estructuras formales, jerarquías, y filosofías presupuestarias de las compañías. El marketing de adquisición y promoción continúan dominando, mientras que las actividades de servicio al cliente están típicamente infrapresupuestadas, faltas de personal en calidad y cantidad, vistas estrictamente como centros de costos y asignadas a la periferia de la estrategia competitiva de una empresa.»

Fuente: Laura Liswood, Serving Them Right, New York , 1990.

1.3.3. Modelo de marketing relacional

El marketing relacional referido al establecimiento, mantenimiento y desarrollo de las relaciones con clientes, a la hora de ser desarrollado en un esquema que oriente y defina los campos de actuación, se puede concretar en los componentes de la figura 1.3. En ella podemos observar que existen dos grandes áreas:

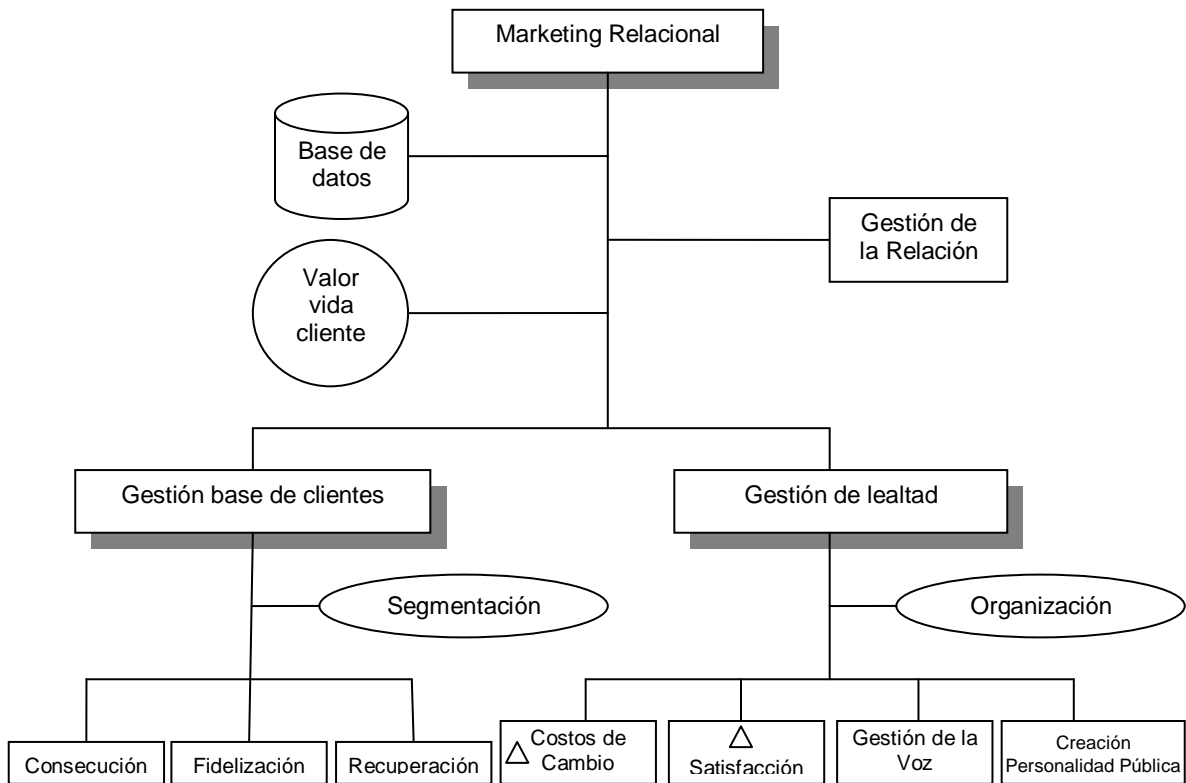
- 1) Gestión de la base de clientes.
- 2) Gestión de la lealtad.

Estas dos áreas se apoyan en la herramienta de la base de datos, guiadas por el criterio fundamental del valor de vida del cliente.

La empresa trata de fundar y mantener relaciones con su base de clientes a través de los factores generadores de la lealtad, adecuando las distintas ofertas a las etapas de la relación, y la fase de vida propia de cada cliente.

Antes de entrar en la gestión de la base de clientes se hace imprescindible tratar en profundidad la base de datos como herramienta básica o soporte para recoger, tratar de forma sistemática, y explotar toda la información sobre los clientes de la empresa.

Figura 1.3 Modelo de la estrategia de marketing relacional



1. Gestión de la base de clientes

Maneja todos los clientes (potenciales, actuales y antiguos) de la empresa, de tal forma que define su mercado y su historia. La gestión se adecua a las diferentes etapas y características de la relación con el cliente, distinguiéndose básicamente tres fases de acción:

- a) Consecución de clientes;
- b) Fidelización de clientes y explotación de la relación;
- c) Recuperación de clientes perdidos.

Por un lado, es fundamental la consideración de cuáles son los distintos clientes que la empresa debe atender a lo largo de todo el proceso de creación de valor para el cliente. Por otro, el éxito depende de la aceptación y el apoyo de cada uno de los socios en cada fase del proceso, desde los trabajadores, pasando por los proveedores o incluso accionistas.

Dentro de la relación a establecer con cada cliente se definen aspectos diferenciadores que permiten afinar la gestión, donde se distinguen tres áreas básicas:

- *Segmentos* o grupos de clientes que tienen unas características comunes que permiten determinar unos planes de marketing adecuados a éstos de forma eficiente.
- *Ciclos de vida* o etapas de la vida del cliente. Concretan una forma de ver y reaccionar a las ofertas de la empresa, por encima de las características peculiares definidas por sus segmentos respectivos.
- *Fases de la venta*. Recoge la etapa de una relación concreta entre el cliente y la empresa dentro del conjunto de la relación continuada. Es el aspecto que ha sido más estudiado dentro del marketing, por cuanto estamos, refiriéndonos a una transacción básica, aunque ésta se verá modificada en su análisis a la luz de la relación a largo plazo.

Los clientes pasan a ser analizados desde una perspectiva amplia, no sólo atendiendo al consumidor final, sino también a todos los que intervienen en la cadena de aportar valor al cliente final

Los Clientes son la base sobre la que se perfilan las herramientas o instrumentos de marketing que establecen, refuerzan y explotan las relaciones. La gestión de la base de clientes se convierte, pues, en la gestión de la relación tratando de obtener el máximo grado de lealtad con beneficio por ambas partes.

2. Gestión de la lealtad

La lealtad valora todos los instrumentos al alcance de la empresa para cuidar la base de clientes, de tal forma que se optimice tanto la duración del cliente en la empresa como su rentabilidad temporal. Tal como se puede comprobar en el esquema de la figura 1.3.

La gestión de la lealtad se descompone en:

- a) *Creación de la personalidad pública de la marca*, comunicando las diferencias de valor que aporta respecto a los competidores, y cuidando todos los elementos de imagen que atraen al cliente.
- b) *Incremento de la satisfacción del cliente* mediante la gestión de las variables clave de la generación de expectativas y resultados, que aporten valor al cliente.
- c) *Aumento de los costos de cambio relativos*. La empresa debe tratar de obtener unos costos de cambio intravendedor considerablemente más bajos que los costos intervendedores.
- d) *Gestión de la voz* que permita abrir una vía de comunicación fácil, cómoda y eficaz del cliente hacia la empresa

1.4 Del marketing transaccional al marketing relacional

La relación con el cliente, que se ve menoscabada en el enfoque transaccional, es la piedra angular sobre la que se construye la estrategia de marketing relacional, orientada a crear, mantener y explotar dicha relación. Las diferencias van más allá del propio reconocimiento de la relación, y configuran una manera completamente distinta de pensar, actuar y desarrollar los factores estratégicos que aportan la ventaja competitiva sostenible a la empresa.

En la tabla 1.2 podemos ver las diferencias más sustanciales entre marketing relacional y marketing transaccional. Cada una de ellas tiene una *razón de ser* en el contexto de unas premisas completamente distintas entre los dos sistemas.

De acuerdo con Grönroos C. (“Marketing y gestión de los servicios”, Ed. Madrid, Díaz Santos1990) se puede considerar al marketing relacional como un extremo de la continuidad de la estrategia de marketing, confrontada con la estrategia pura del marketing transaccional. En la parte inferior de la tabla 1.2 se observa el posicionamiento usual de los sectores entre el marketing transaccional y el relacional.

Así, normalmente las empresas de productos industriales adoptan una estrategia próxima a la de marketing relacional mientras que las empresas de productos de gran consumo adoptan en la mayoría de los casos una estrategia pura de marketing transaccional.

Tabla 1.2 Resumen Marketing Relacional versus Marketing Transaccional

CRITERIOS	MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING RELACIONAL
MARKETING MIX	Tradicional 4 Ps	4 Ps + Servicio con punto de vista cliente
ENFOQUE	Mercado Genérico	Base de clientes
OBJETIVO	Venta puntual	Venta continuada
FACTORES CLAVES	Economía de escala Participación de mercado Resultados por producto	Economías de mercado y de alcance, JIT Lealtad del cliente Resultados por cliente
CALIDAD	Técnica / Interna	Percibida por el cliente considerando procesos y relación
COMPORTAMIENTO DE COMPRA		
Sensibilidad precio	Muy alta	Baja (diferencia de la relación) Altos (vínculos establecidos)
Costos de cambio	Bajos	
PRODUCTO / SERVICIO	Diversificación / Extensión de líneas de producto	Servicios adicionales al cliente Ventas complementarias al cliente
ORGANIZACIÓN MARKETING		
Figura fundamental	Product manager	Customer manager y Trade manager
Papel dpto marketing	Reducido, poca interacción	Substantial, importancia estratégica
Función de marketing	Marketing	Toda la empresa
COMUNICACIÓN	Publicidad General	Marketing directo

MERCADOS

I - - Productos de consumo - - - - - I

I - - - - Productos de consumo duradero- - - I

I - - - - - Productos industriales - - - - - I

I - - - - - Servicios - - - - - I

CAPÍTULO 2 CONTEXTO GLOBAL Y LOCAL DE RS COMPONENTES

RS Componentes es una empresa multinacional británica que nació en el año 1937, para suministrar productos relacionados con repuestos de radio (Radio Spare). Al cabo de los años y debido al crecimiento del sector, la empresa diversificó sus productos llegando a ser una gran distribuidora de productos electrónicos, eléctricos, mecánicos y herramientas, en un rango de 262.000 productos.

2.1 Estrategia de RS Componentes

La estrategia de empresa se encuentra basada mediante tres pilares fundamentales, los cuales permitirán, en el largo plazo, mejorar los estados de resultado. Estos pilares son:

1. Grupos de Clientes

- Los tipos de clientes son enfocados en las áreas Electrónica y Electromecánica y Mantenimiento, reparación y operaciones.

Electrónica y Electromecánica (EEM)

- Para mejorar la competitividad en este sector, se ha aumentado la gama de productos, reorganizando el trabajo del Product Manager, obteniendo un aumento en las ventas.
- El próximo paso es aumentar la gama de productos EEM con rápida introducción de nuevas tecnologías, fomentando un mejor servicio al cliente, a través de soporte técnico y biblioteca técnica

Mantenimiento, Reparación y Operaciones (MRO)

- La principal preocupación es simplificar la oferta para resolverlas en forma eficaz. Esto implicará realizar un mejor manejo de stock debido a la introducción de productos específicos. En caso que alguna gama tenga fuerza en el mercado, éstos son potenciados de manera similar a la estrategia de clientes EEM.

2. Estandarizar los Sistemas de información

- La estandarización de sistemas de información permite integrar los datos del negocio, y de esta manera acoplarse a los procesos y funcionamiento de la casa matriz.

3. Mejorar los Costos

- Para mejorar los costos se deben reorganizar los procesos internos del negocio de tal manera de minimizar las pérdidas. Las medidas deben ser significativas creando una infraestructura de bajo costo, a través de reorganizaciones internas, a nivel de departamentos y puestos de trabajo.

2.2 RS Chile

RS componentes Ltda. nace en Chile el año 1996 debido a una política de ampliación de compañías operativas (OpCo) alrededor del mundo. Los principales vendedores en Chile son los catálogos, los cuales se distribuyen a todo tipo de clientes y contactos en forma anual. Existen 3 tipos de catálogos:

- Impresos, los cuales abarcan el 50% de los productos disponibles, son entregados alrededor de 10.000 catálogos anuales.
- DVD, muestran el 100% de los productos disponibles, distribuyendo una cantidad similar a la de los catálogos impresos.
- Online, muestran el 100% de los productos disponibles, pero adicionalmente entregan las hojas técnicas de toda la oferta disponible. Para acceder a esta información se debe registrar en el sitio Web.

En otras palabras, los catálogos constituyen una verdadera herramienta de trabajo las 24 horas del día durante los 365 días del año.

A continuación se muestra gráficamente el total de las importaciones CIF (Costo, seguro y Transporte) desde el año 2002 a junio de 2007.

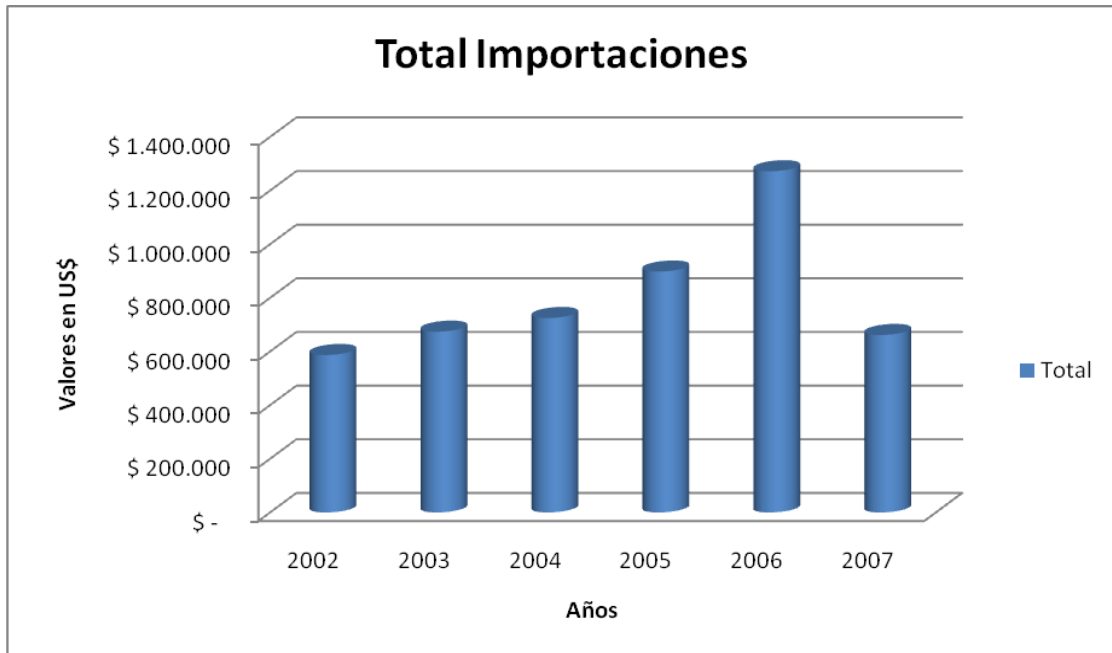


Figura 2.1 Importaciones CIF año 2002 a junio 2007 RS Componentes Chile
Fuente: Cámara de comercio de Chile

Es importante señalar que a partir del año 2006 se produce un incremento en las importaciones debido a dos grandes factores:

- Potencialización del sitio Web con herramientas B2B
- Desarrollo de un plan de estrategia de marketing relacional.

En términos porcentuales, esto se traduce en un aumento de un 41% sobre las importaciones del año 2005, según declaraciones del gerente general.

Las importaciones se componen de la siguiente forma:

- El 5% de ellas corresponde a pedidos periódicos programados en forma anual.
- El 95% restante corresponde a importaciones calzadas, es decir a pedidos realizados por los clientes por medio de órdenes de compra, con un plazo de entrega de 6 a 10 días hábiles.

Como se puede observar en la siguiente figura, existe estacionalidad respecto a los meses del año, pero podemos concluir que en meses como: Enero Febrero, Septiembre y Diciembre, se realiza una menor importación en relación a otros meses del año, debido vacaciones y festividades.

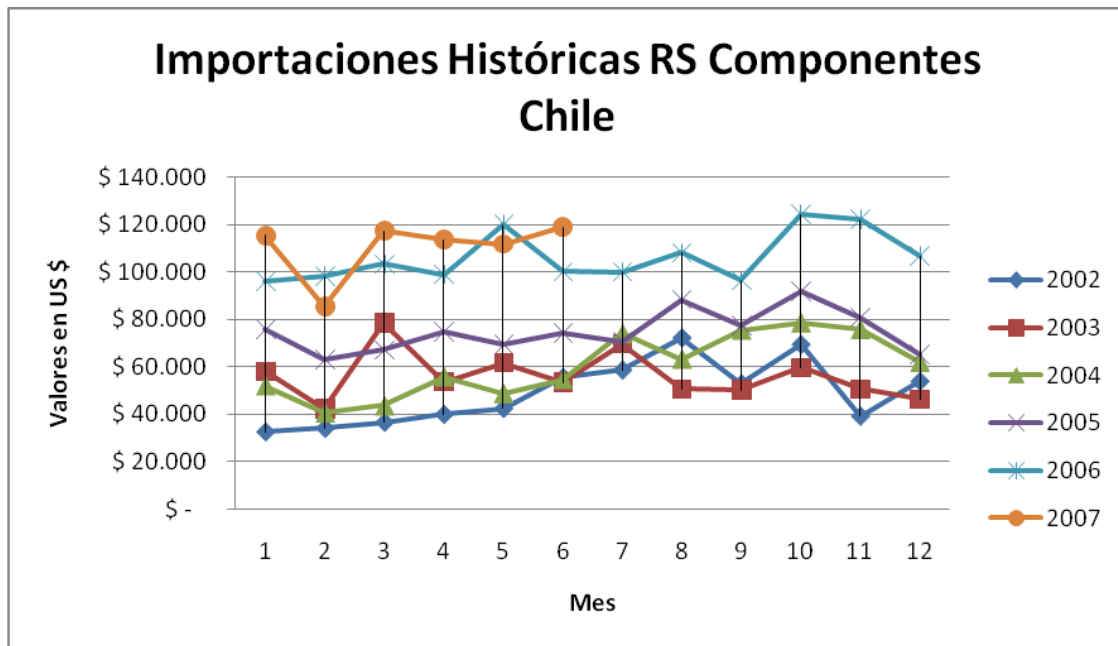


Figura 2.2 Importaciones Históricas RS Componentes Chile
Fuente: RS Chile.

2.3 Desarrollo del sitio Web “RS Online” con herramientas B2B

En RS CHILE On-line, se minimiza el tiempo perdido en la generación de órdenes de compra, ya que el pedido puede ser realizado directamente sobre el sitio Web o se programan pedidos periódicos. Existen más de 262.000 productos garantizados y testeados gracias al servicio de Soporte Técnico.

RS CHILE On-line proporciona todas las herramientas que se necesita para localizar los productos en forma rápida y sencilla.

CAPÍTULO 3 CLIENTES Y ESTRATEGIA

3.1 Los clientes y sus necesidades

MERCADO OBJETIVO

La compañía debe desempeñarse como distribuidor en un segmento de mercado global de componentes y suministros industriales de empresa a empresa (B2B). El segmento está compuesto por una amplia base de usuarios profesionales (es decir, no individuos particulares), de todas las organizaciones y diferentes cargos. Estos individuos tienen demanda de volúmenes más pequeños de una amplia gama de productos, suministrados con altos niveles de servicio (entrega rápida, con una gran cantidad de información, soporte, y a través de muchos canales). A continuación se realizará una descripción de cada uno de ellos.

Organizaciones

Todas las organizaciones tienen necesidades de volúmenes más pequeños que surgen por una variedad de motivos, generalmente basadas en la necesidad de un producto o servicio. Las necesidades de volúmenes más pequeños surgen a través del ciclo de vida de la actividad.

El siguiente figura muestra un ejemplo típico de una industria manufacturera.

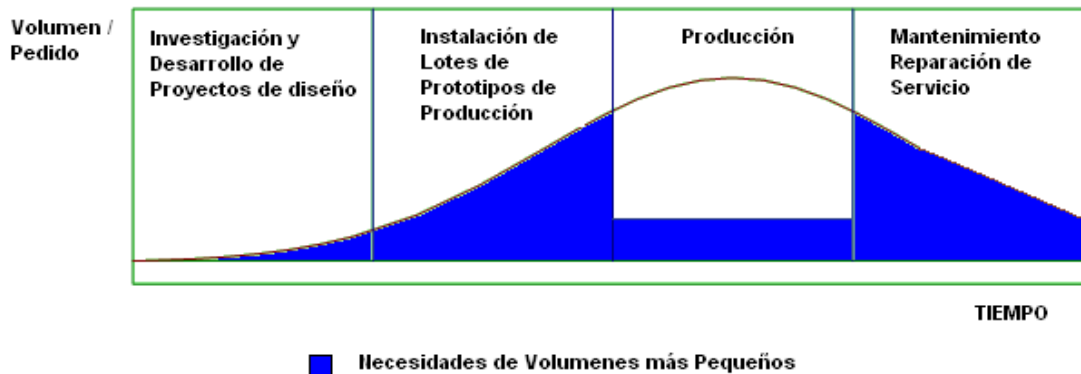


Figura 3.1 Típico de una industria manufacturera
Fuente: RS Chile

En general hay cuatro categorías principales de oportunidades de compra dentro de las organizaciones que son satisfechas por RS componentes:

- Investigación y Desarrollo, el diseño y el desarrollo de prototipos
- Producción de volúmenes pequeños (Ej. producción de lotes con una pequeña operación de productos altamente personalizados, con una menor necesidad de volúmenes de productos individuales)
- Mantenimiento y reparación en la empresa (incluidas industrias de servicio)
- Apoyar las necesidades de aquellos involucrados en servicios e instalación (Ej. equipo de reparación exclusivamente de comerciantes)

Individuos

Desde la perspectiva de la empresa, las organizaciones de clientes tienen dos tipos principales de personas (contactos): compradores y usuarios finales.

- Los *compradores* son: todas las personas involucradas en el proceso de compra, desde los funcionarios de compra y gerentes de compra hasta “los que toman las decisiones clave” como los directores financieros (el grado de control de compra central varía según la organización)
- Los *usuarios finales* son: todas las personas involucradas en especificar, elegir o usar los productos que se venden

Se tienen relaciones tanto con los usuarios finales como con los compradores. Ambos tienen preocupaciones diferentes:

- Los compradores habitualmente se centran en el precio y los costos de la tramitación del pedido
- Los usuarios finales habitualmente se centran más en el producto y el servicio

RELACIONES COMERCIALES

Se deben mantener relaciones comerciales tanto con la organización como con los individuos de esta (a través de una o más cuentas). Sin embargo, en el caso de los comerciantes exclusivos, dos entidades son la misma (individuo y organización).

CARACTERÍSTICAS DE LAS NECESIDADES DE VOLÚMENES PEQUEÑOS

La mayoría de las organizaciones realizan relativamente pocos pedidos grandes (gran volumen o valor) y un gran número de pedidos pequeños (volúmenes y valores más bajos). Estos pedidos pequeños se pueden dividir en dos tipos de necesidades diferentes de los clientes, las *compras regulares* (gran volumen de pocas cosas) y *compras de pequeño volumen* (un pequeño volumen de un gran número de cosas) — ver figura siguiente.

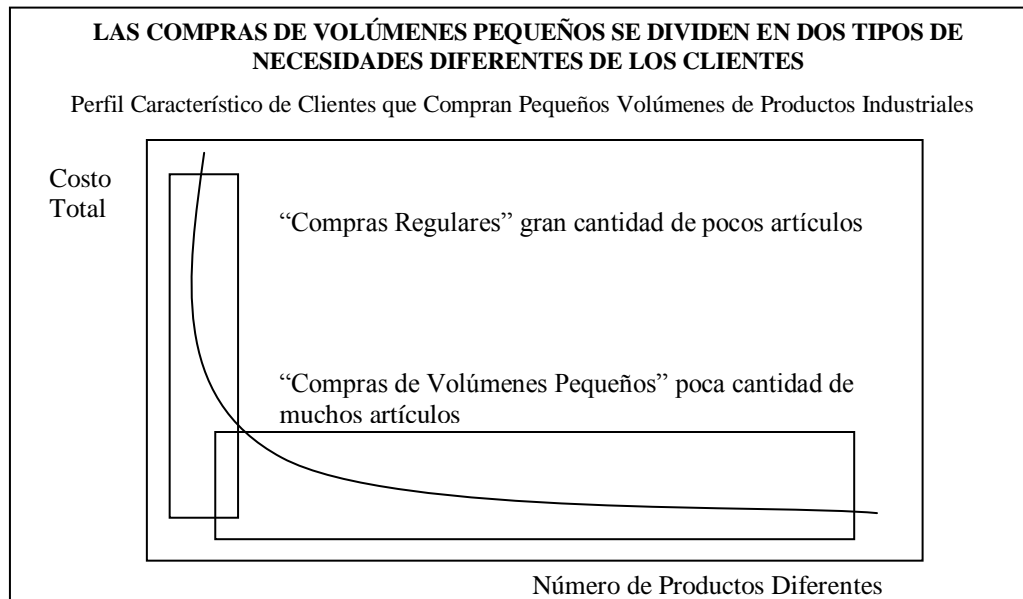


Figura 3.2 Compras regulares y compras de pequeño volumen

Fuente: RS Chile

Estos dos tipos de necesidades de los clientes son fundamentalmente diferentes:

- *Compras regulares* (gran cantidad de pocos artículos): son usados diariamente en aplicaciones regulares, es decir, productos de consumo y existencias de uso regular.

Estas compras no se deben confundir con las compras de grandes volúmenes. Están formadas por cantidades más pequeñas en cada ocasión, pero la regularidad del pedido significa que a lo largo del tiempo suman una gran cantidad.

- Las *compras de volúmenes pequeños* (poca cantidad de un gran número de artículos): se usan con menos frecuencia, es decir, compras extraordinarias, existencias de uso infrecuente, y reemplazos con fines y para proyectos específicos.

Los ejemplos de la tabla siguiente ayudan a ilustrar las diferencias entre compras de gran / producción, regular y pequeño volumen

Tabla 3.1 Tipos de volumen de la compra

	Tipo de volumen de la compra		
	Gran Producción	Regular	Pequeño
<i>Planta de procesamiento de alimentos</i>	Cajas de alimentos	Mallas para el pelo	Herramientas
<i>Compañía de servicio</i>	Artículos de escritorio	Soporte lumbar para asientos	Herramientas

Los consumidores de compras de pequeños volúmenes son más sensibles al servicio que a los precios. Además del producto ellos necesitan:

- Ahorrar tiempo
- Facilidad para encontrar productos e información sobre ellos
- Entrega rápida
- Confiabilidad
- Servicio de reacción rápida y de trato fácil

Esto se debe a que el precio del producto es sólo una pequeña parte del costo de la compra total. Las compras de volúmenes pequeños tienen costos globales bajos del producto, pero altos costos de transacción. La naturaleza de las necesidades de los volúmenes pequeños determina estos costos de transacción acumulativos, ver figura siguiente.

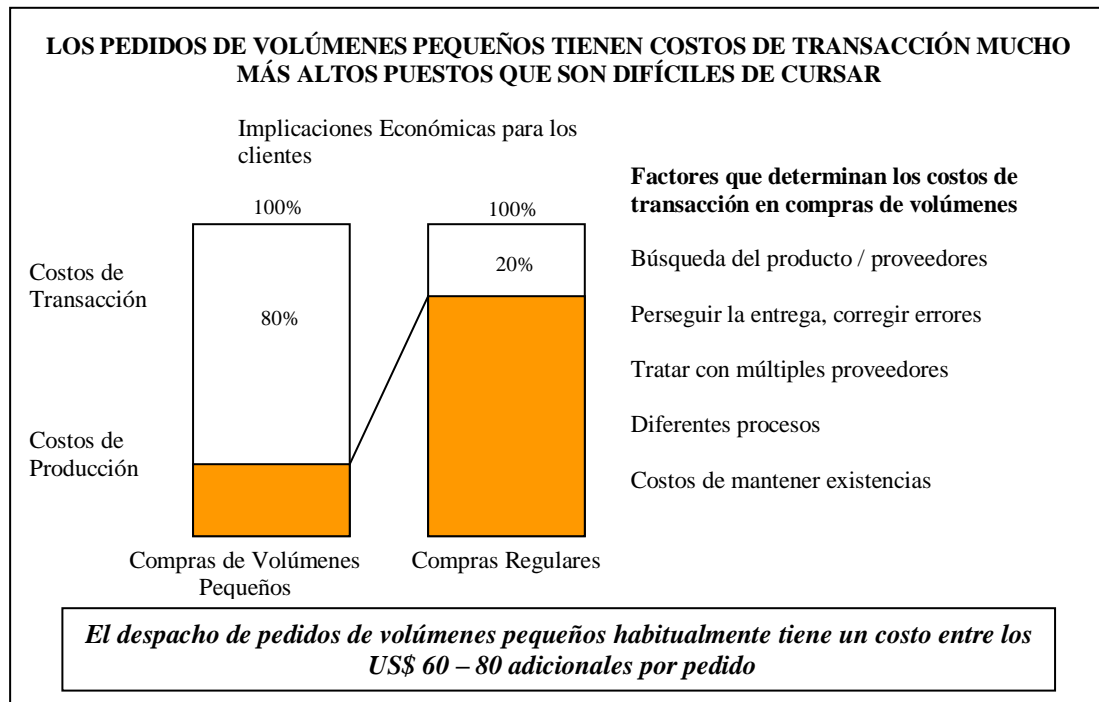


Figura 3.3 Compras de Volúmenes pequeños versus costos de transacción
Fuente: RS Chile

3.2 Medio competitivo

LOS COMPETIDORES Y NECESIDADES DE VOLÚMENES PEQUEÑOS

Existen dos tipos de necesidades de volúmenes más pequeños, compras regulares y compras de volúmenes pequeños. Estas compras son diferentes y requieren dos tipos de proveedores para satisfacer las necesidades específicas de los clientes.

Compras Regulares

Las características clave del proveedor incluyen precio, disponibilidad y oficinas locales. Los clientes necesitan una relación estrecha con el proveedor (conocer al hombre detrás del mesón). Los fabricantes y mayoristas habitualmente satisfacen esta necesidad.

Compras de Volúmenes Pequeños

Las características clave incluyen disponibilidad, confiabilidad, gran variedad y conveniencia. Los clientes están satisfechos con una relación más distante con los proveedores (persona en el teléfono). Los distribuidores de pedidos por correo, como RS, habitualmente satisfacen esta necesidad.

TIPOS DE COMPETIDORES

Existen muchos competidores que atienden el mercado de productos industriales de volumen más pequeño. La mayoría de los competidores en este espacio caen en uno de los siguientes cuatro grupos:

- Competidores de HSL(High Service Level) o Alto Nivel de Servicio de banda ancha.
- Proveedores de compras regulares (incluidos los mayoristas)
- Especialistas en banda angosta , es decir rango acotado de productos.
- Minoristas (a pesar de que los minoristas no son un competidor principal de RS no se debe ignorar que el papel que desempeñan frecuentemente es satisfacer las necesidades de los clientes)

Estos grupos de competidores tienden a operar en áreas diferentes del mercado de productos industriales de volumen más pequeño, ver figura siguiente.

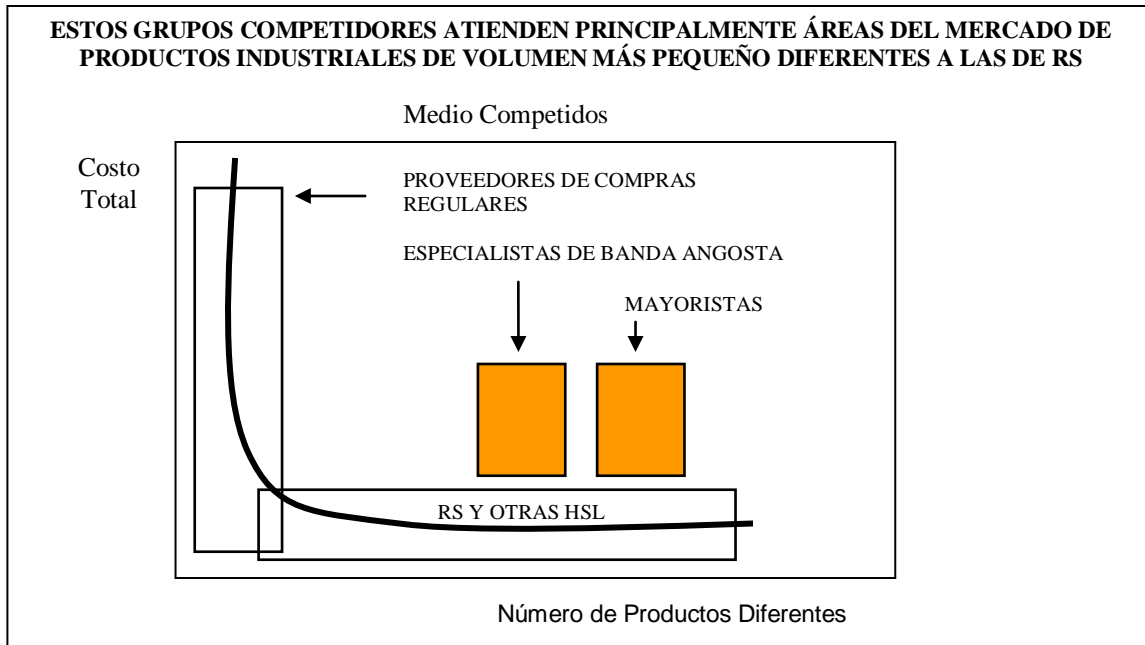


Figura 3.4 Competidores de RS

A pesar de que se debe destacar que estos grupos no operan exclusivamente en estos sectores, y son capaces de entrometerse en otras áreas. Por consiguiente, es vital que se ofrezca más valor a los clientes para satisfacer sus necesidades de volúmenes pequeños.

Proveedores de Compras Regulares (Mayoristas) versus RS

Los mayoristas (incluidos los proveedores de compras regulares) son un ejemplo de competidor que intenta atender más de un área del mercado de productos industriales de volumen más pequeño.

Oferta del Mayorista

Los mayoristas tienden a especializarse por grupos de bienes básicos, por ejemplo, eléctrico, mecánico, herramientas, etc. Dentro de estas áreas, con frecuencia mantienen una variedad limitada de productos. Sus niveles de servicios son bajos en promedio, pero altos en productos principales. Los mayoristas están ubicados en torno a una red de sucursales, pero perfilan sus existencias de acuerdo a las necesidades locales. Compiten sobre la base del precio.

Oferta de RS

RS ofrece una amplia variedad de tecnologías, por ejemplo, Operaciones de Reparación y Mantenimiento (MRO), suministros industriales, etc. Dentro de estas áreas se mantiene una amplia variedad de productos. Se ofrece un servicio sumamente alto a través de todos los productos. El negocio está basado en bodegas centralizadas. Los precios son ofrecidos a los clientes con un cargo adicional debido a los altos niveles de servicio.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva de la empresa es:

- Ofrecer mayor valor a los clientes en la satisfacción de sus necesidades de pequeños volúmenes.

3.3 Posición de mercado

El posicionamiento en el mercado tiene que ver con asegurar que RS ocupe un lugar claro, diferente y deseable en relación con los competidores en la mente de los clientes. Es la percepción que se desea que tengan los clientes en sus mentes con respecto a sus necesidades y otros proveedores. Para ello debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Que los clientes perciban a la empresa como “la forma más económica y confiable de comprar productos industriales de volúmenes pequeños” (Figura 3.5).

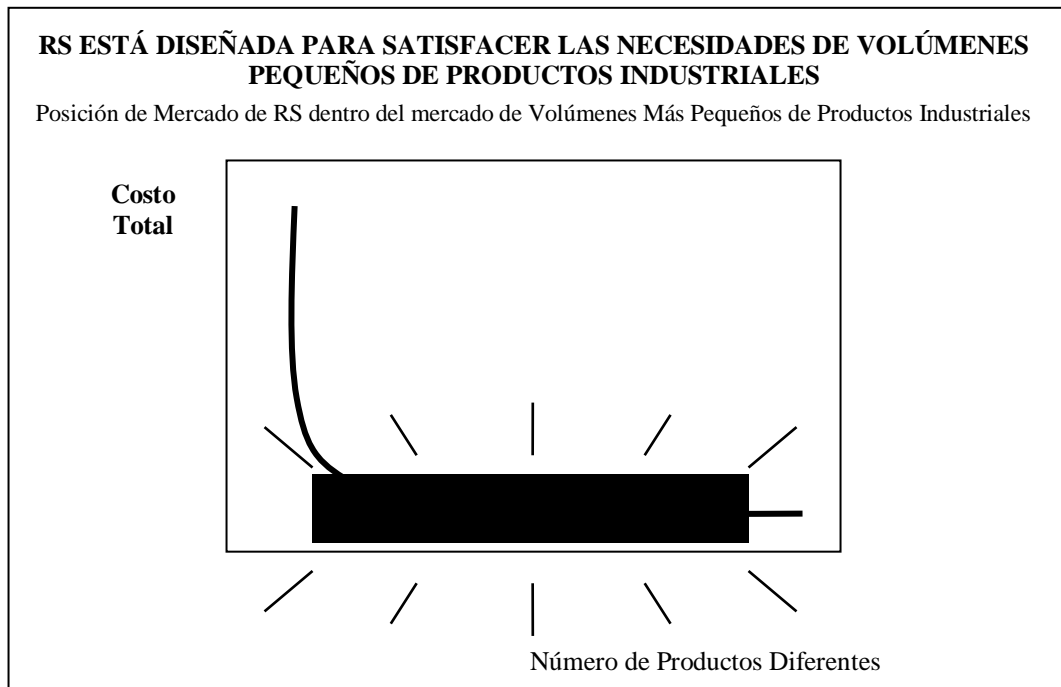


Figura 3.5 Posición RS dentro del Mercado de Volúmenes Pequeños

La compañía intenta ser líder en el Nivel de Alto Servicio en cada mercado que opera, de modo que los clientes actuales y potenciales siempre recurran a RS como su principal proveedor para sus necesidades de pequeños volúmenes.

Para lograr esto es importante que se sobrepase a todos los competidores individualmente, en particular los competidores de alto nivel de servicio (HSL) de Banda Ancha. El crecimiento de las ventas será el resultado del desarrollo de los clientes existentes y la adquisición de clientes nuevos, algunos de los cuales se cambiarán desde otros competidores.

Con respecto a los mayoristas y otros proveedores de compras regulares, éstos se especializan en satisfacer otro tipo de necesidad. Su oferta no está dirigida a satisfacer las necesidades de pedidos de pequeño volumen, mientras que en RS sí están diseñadas para satisfacerlas. Sin embargo, ellos encuentran que esta área es rentable por lo que también tratan de atenderla.

Es por ello que se debe recuperar el negocio de pedidos de volúmenes pequeños que tiene los mayoristas. La ventaja sobre los mayoristas está en proveer productos de una amplia gama de tecnologías con un nivel de servicio alto, reduciendo así el número de proveedores y pedidos que deben realizar los clientes. Los mayoristas rara vez tienen las existencias y la variedad para satisfacer todas las necesidades de volúmenes pequeños.

Es necesario hacerles entender a los clientes, que RS entrega un valor agregado en esta área y mayor confiabilidad de servicio.

3.4 Propuesta de valor a los clientes

La propuesta de valor se traduce en hacer entender a los clientes porqué deben comprar a RS, explicando cuál es el valor que ganará al hacerlo, asegurando que todo lo que se haga refuerce la propuesta de valor.

Es la descripción de los beneficios que se ofrecen a través de la oferta (tanto productos como servicios).

PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor fundamental entregada a los clientes, es que RS es la forma más económica y eficaz de comprar los volúmenes pequeños de productos industriales que necesiten (figura 3.6).

Los clientes expresan su necesidad del valor que se les ofrece de diferentes maneras (por ejemplo, costos de transacción más bajos, confiabilidad, variedad de productos apoyada con información técnica valiosa, rapidez / emergencia, conveniencia, etc.). Las razones difieren, pero el valor fundamental que se ofrece no difiere. El valor para el cliente y el valor que ofrece RS están alineados. La compra de sus adquisiciones de volumen pequeño a RS creará valor para el cliente y para RS.

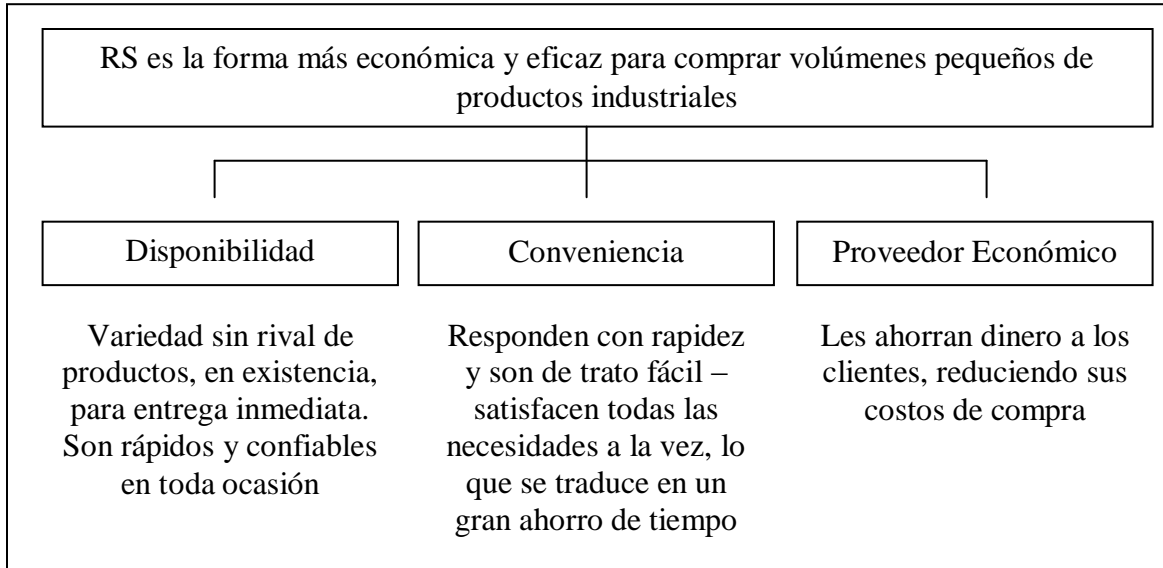


Figura 3.6: Propuesta de Valor

3.5 Oferta y principales fortalezas

La oferta a los clientes consiste en productos y servicios que satisfacen sus necesidades, y el precio que se cobra por tal suministro, para ello se ofrece una forma más eficaz y económica de comprar volúmenes pequeños de productos industriales y así mantener una utilidad en el largo plazo para RS.

Las fortalezas principales son las capacidades que hacen que el modelo comercial sea exitoso y que estas son mejores que las de los competidores y difíciles de replicar, de tal forma de mantener una ventaja competitiva en la satisfacción de las necesidades de volúmenes pequeños.

MODELO COMERCIAL PRINCIPAL (CBM – Core Business Model)

Para asegurar que todo el negocio de RS cumple con el Modelo Comercial Principal, debe considerar la definición que a continuación se explica en la tabla 3.2:

Tabla 3.2: Definiciones para cumplir con el CBM

Cientes		
Elementos	Variantes Aceptables	Variantes Inaceptables
<ul style="list-style-type: none"> • Negocio a Negocio • Establecer relaciones con las personas y sus organizaciones • Comprender y satisfacer las necesidades del cliente y obtener su lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en investigación para profundizar la comprensión de las necesidades del cliente, según se justifique localmente. • Mezcla apropiada de fuerza de ventas, televentas y actividades de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar a individuos como objetivo • Realizar transacciones a nivel de cuentas

Productos		
Elementos	Variantes Aceptables	Variantes Inaceptables
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia gama de tecnologías • Gran rango de ítems de línea • Productos provenientes de la oferta del grupo • Productos de calidad que desean los clientes • Embalaje y rotulación consistente 	<ul style="list-style-type: none"> • Rangos escalonados, según se justifique en la localidad • Productos locales, según se justifique 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño personalizado • Productos ilegales o que no cumplen la normativa

Niveles de Servicio		
Elementos	Variantes Aceptables	Variantes Inaceptables
<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de servicio mejores que, o iguales a, el competidor líder de HSL para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Llenar pedidos ○ Tiempo de entrega ○ Oficina de recepción de pedidos • Satisfacción de pedidos debe ser superior al 90% de la oferta en catálogos • Despacho en el mismo día 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega en el mismo día o más prolongada, según se justifique en la localidad • Órdenes programadas y a futuro • Embarques completos 	

Pedidos		
Elementos	Variantes Aceptables	Variantes Inaceptables
<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos pequeños • Pedidos frecuentes • Rango del catálogo local 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción excepcional de demanda por volumen a diferentes niveles de servicio, según se justifique localmente. • Aceptación de pedidos solicitados desde el exterior, aunque dentro de la oferta existen niveles de servicio, según se justifique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar objetivo de pedidos fuera de la oferta del grupo • Seleccionar objetivo de pedidos de gran volumen

Medios de Comunicación		
Elementos	Variantes Aceptables	Variantes Inaceptables
<ul style="list-style-type: none"> • Catálogos impresos • Compact Disk • Internet • Moneda e idioma local • Precio en la página 	<ul style="list-style-type: none"> • Según el lenguaje local u otro aceptable • Catálogos especiales / otros medios de marketing directo • Listados de precios 	<ul style="list-style-type: none"> • Vigencia de catálogo superior a 1 año

Precios		
Elementos	Variantes Aceptables	Variantes Inaceptables
<ul style="list-style-type: none"> • Margen bruto mínimo global del 50% • Precio acorde a mercado con posición adecuada versus otros canales y competidores directos • Precios fijados durante períodos de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo de 5 columnas de precios • Rebajas / descuentos limitados, según se justifique localmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia basada en los precios

Servicios		
Elementos	Variantes Aceptables	Variantes Inaceptables
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo técnico gratis a productos • Entrega por valija a mercado local • Garantía del producto mínimo 12 meses • Devoluciones gratuitas del cliente por defectos en producto servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos por información localmente justificados • Otros servicios, según se justifique localmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la aplicación del producto

Los negocios de RS satisfacen las necesidades de pequeño volumen de las organizaciones. Se ha desarrollado la oferta para satisfacer estas necesidades.

El CBM es parte integral de la Estrategia de Marketing del Grupo que esboza los principios y los elementos clave sobre los cuales se basa el negocio. El CBM está formado por siete elementos, y cada elemento tiene variantes “aceptables” e “inaceptables”. A continuación se presenta un resumen de tales variantes:

Variantes aceptables:

- **Clientes:** Satisfacer las necesidades de, y construir relaciones con, las organizaciones y los individuos de esas organizaciones
- **Productos:** Ofrecer una amplia variedad de productos de buena calidad de entre una gama de tecnologías
- **Niveles de Servicio:** Mantener altos niveles de servicio, mejores o iguales que los de los competidores líderes de Alto Nivel de Servicios, es decir, cumplimiento inmediato de pedidos (>90%) y despacho oportuno.
- **Pedidos:** Atraer pedidos pequeños, frecuentes de productos de entre la variedad local.
- **Medios:** Ofrecer catálogos impresos, CD y a través de Internet.
- **Precios:** Mantener un margen bruto promedio de 50%+, con una posición apropiada frente a los competidores
- **Servicios:** Ofrecer soporte técnico para los productos y una garantía de 12 meses como mínimo

Variantes inaceptables:

- **Clientes:** Dirigirse a individuos particulares
- **Productos:** Productos personalizados o ilegales o que no cumplan especificaciones
- **Pedidos:** Tener como objetivo pedidos de gran volumen o pedidos fuera de la oferta del Grupo
- **Medios:** Duración de más de un año del catálogo
- **Precios:** Competir sobre la base del precio
- **Servicios:** Soporte de la aplicación del producto

A pesar de tener un CBM que debe ser entregado a todos los clientes en todos los mercados, también se han desarrollado muchos servicios adicionales que se proporcionan selectivamente a los clientes. Estos no son agregados al CBM, sino que más bien se centran en cómo los diferentes elementos del CBM pueden ser entregados de forma de proporcionar valor adicional a los clientes.

PRINCIPALES FORTALEZAS

Cuatro de las fortalezas combinadas entregan una posición competitiva excelente, al contrastarlas con las exigencias de los clientes. Ellas actúan como barreras para los demás que intentan replicar el modelo. Estas fortalezas son:

- Manejo de existencias y una operación logística eficaz, de volumen pequeño, de entrega al día siguiente
- Manejo de una amplia base de proveedores y una amplia variedad de productos que son solicitados con frecuencia
- Manejo de información; presentar la oferta a los clientes a través de muchos medios de comunicación en una forma que entrega valor
- Manejo de clientes; tener una gran base de clientes establecidos, quienes conocen y confían en la empresa

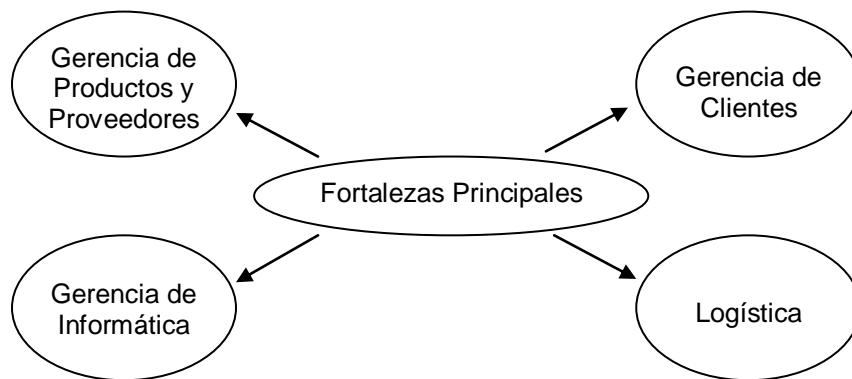


Figura 3.7 Fortalezas del CBM

CAPÍTULO 4 OFERTA Y POSICIONAMIENTO

4.1 Objetivos de la posición de mercado

El Posicionamiento en el Mercado significa asegurar que se ocupe un lugar claro, distinto y deseable en relación con sus competidores en las mentes de los clientes. Es la percepción que se desea tener en las mentes de los clientes en relación con sus necesidades y otros proveedores. Además que los clientes perciban como “la forma más económica y confiable de comprar volúmenes pequeños de productos industriales” y que RS tome medidas para alcanzar esta posición de mercado deseada (ver figura 4.1).

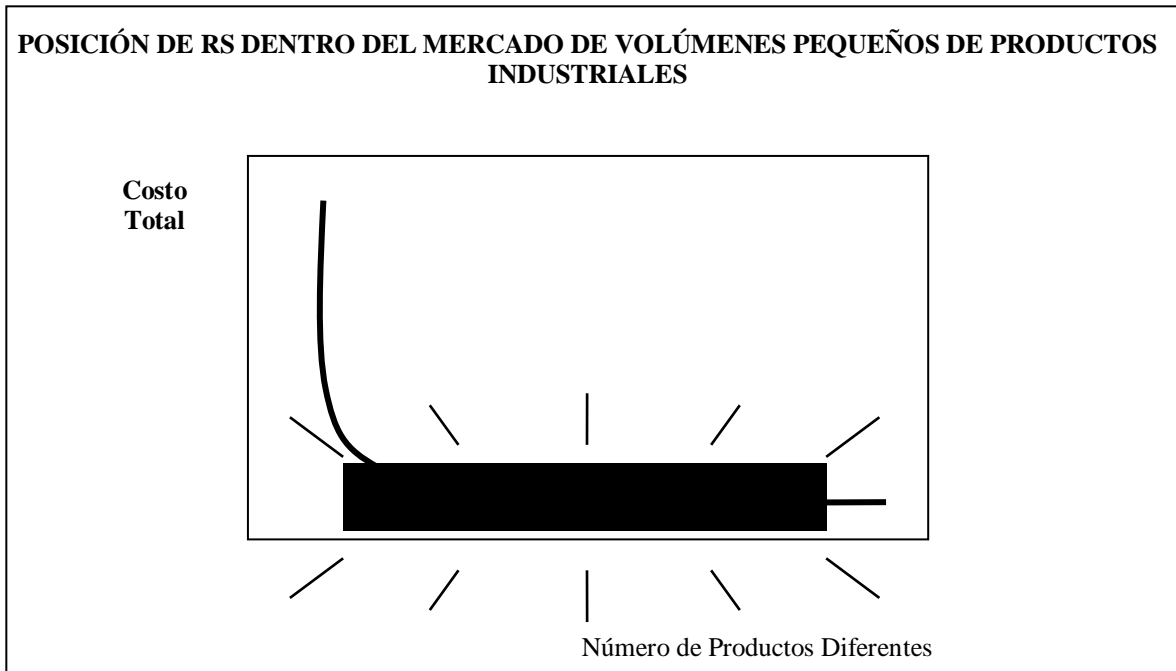


Figura 4.1 Compras de Volúmenes pequeños versus costos de transacción
Fuente: RS Chile

ALCANZAR LA POSICIÓN DE MERCADO DESEADA

Para alcanzar la posición de mercado deseada: la forma más económica y confiable de comprar volúmenes pequeños de productos industriales, se deben cumplir tres exigencias clave:

- Asegurar que todos los clientes actuales y potenciales perciban y asocien el nombre con la satisfacción de sus necesidades de volúmenes pequeños de productos industriales (Percepciones del Cliente)
- Asegurar que se satisfagan estas necesidades mejor que la competencia (Competitividad)
- Asegurar que la oferta satisface estas necesidades (la Oferta)

A continuación se detallaran cada uno de estos puntos.

4.2 Percepciones del cliente

Las percepciones de los clientes son las visiones que mantienen los clientes sobre RS y la oferta en relación con sus necesidades y otros proveedores, para ello se debe asegurar que todos los empleados comprendan totalmente la posición de valor y la posición de mercado deseada.

DOS ASPECTOS DE LAS PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES

Según las percepciones entregadas por los clientes de RS , existen dos aspectos fundamentales:

- Percepción de la oferta: lo que los clientes piensan que se ofrece como empresa, y cómo piensan que se podrían usar
- Percepción de la marca: lo que el cliente piensa y siente sobre la empresa, y los atributos con los cuales los asocian

Se deben manejar ambos aspectos para alcanzar la posición de mercado deseada. Las percepciones positivas se deben construir y mantener; las percepciones indeseadas colocan barreras al crecimiento y deben ser modificadas.

IMPORTANCIA DE MANEJAR LAS PERCEPCIONES DE LA OFERTA

A través de la base de clientes existe una gama de perspectivas acerca de la oferta de RS.

Muchos clientes potenciales no conocen a RS, otros sí, pero no comprenden que sus necesidades de compras de volúmenes pequeños son diferentes a las compras regulares; ni comprenden el valor de la oferta de RS para satisfacerlas.

Se puede tener la mejor oferta del mercado, pero no se alcanza el potencial total si los clientes no tienen una comprensión y una apreciación completa de ella. Por ejemplo, se desea que se visualice como un proveedor de una amplia variedad de grupos de mercancías. A lo largo del tiempo se han agregado nuevos grupos (por ejemplo, eléctrico, mecánico, informática, etc.), ampliando la variedad. A pesar de que los clientes están conscientes de la variedad, aún así algunos habitualmente utilizan otros proveedores para satisfacer una parte de sus necesidades.

Se quiere que los clientes tengan conciencia de, y comprendan la posición de valor, y por qué la empresa es mejor que sus competidores, de modo que los perciban como “la forma más económica y confiable de comprar volúmenes pequeños de productos industriales”. La diferencia entre los clientes que comprenden claramente el valor de RS, y los que no lo hacen, se traduce en las diferencias considerables en la Frecuencia Promedio de Pedidos (AOF) y la Variedad de Productos en la Compra (BOP) entre un contacto y otro.

GESTIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE LA OFERTA

Desafío Externo

Como se afirmó anteriormente, tanto los clientes actuales como potenciales tienen visiones muy diferentes sobre RS. En el pasado, no se ha hecho un esfuerzo sostenido para manejar el cambio de estas percepciones.

RS comprende lo que significa ser un proveedor de alto nivel de servicios en una amplia gama de producto (HSL), pero se debe mejorar la forma en que se comunica la oferta a los clientes actuales y potenciales, demostrar lo importante que se hace por ellos y como los puede ayudar en sus trabajos, hacer que la propuesta de valor les diga algo usando el lenguaje y las herramientas del cliente y presentaciones de ventas, sobre cómo hacer pedidos de volúmenes pequeños, demostrando cómo se puede ahorrar tiempo y dinero a los clientes.

Algunos clientes, actuales y potenciales, tienen percepciones equivocadas de la oferta, estas son similares entre un mercado y otro, a pesar de que su clasificación de prioridad pueda diferir, la cual es determinada por factores tales como, la dinámica del mercado local, la evolución de las Operadoras Comerciales y las capacidades de la organización.

Por este motivo RS quieren modificar estas percepciones:

- emergencia a la compra de todo de una vez
- electrónica a amplia variedad de productos industriales
- “No sabía que vendían X” a “Apuesto que RS lo tiene”

En resumen, existe falta de conocimiento sobre RS y una falta de apreciación de la naturaleza diferente de las necesidades de compra de volumen pequeño y el valor de la oferta de RS para satisfacerlas. El resultado es que los clientes no aprovechan totalmente la oferta y el valor que se les puede entregar. Todos estos problemas representan barreras para alcanzar la posición de mercado deseada, los objetivos de marketing y venta.

Abordar estas barreras y desarrollar percepciones positivas en el cliente no es una tarea fácil o rápida, sino que requiere de un esfuerzo sistemático y permanente. A través de la investigación de los clientes se deben identificar los problemas clave por mercado y tomar medidas para abordarlos. Se deberían incorporar objetivos de percepción del cliente explícitamente a los planes de marketing y comunicaciones de venta y asegurar que los materiales de marketing, mensajes de venta, y las campañas para crear conciencia de marca refuercen la posición de mercado deseada. Se debe ser convincente en la comunicación a los clientes para cambiar sus percepciones.

Desafío Interno

Para entregar valor a los clientes y comunicarlo eficazmente es importante que exista una percepción interna positiva y se comprenda el negocio de la empresa. Sólo al comprender la posición de mercado deseada, el personal puede promover y apoyarla. Por ejemplo, los empleados deberían comprender por qué no se buscan negocios de gran volumen. La prioridad son los pedidos pequeños, no los suministros de gran volumen.

Es fácil comprender el Modelo Comercial Principal y cómo funciona el modelo de RS desde que se coloca el pedido hasta la entrega. El desafío es obtener que el personal interno comprenda cómo se agrega valor, ahorrando tiempo y dinero a los clientes al manejar todos sus pedidos de volumen pequeño y ser más positivos sobre lo que se hace y sacar el máximo provecho de ello.

IMPORTANCIA DE MANEJAR LAS PERCEPCIONES DE MARCA

Las marcas son tan importantes en el mercado de empresa a empresa (B2B) como en el mercado de consumidores, particularmente para las organizaciones de servicios.

La Marca debe articular cómo la empresa quiere que el personal y los clientes piensen acerca de ella. Una marca poderosa puede ser clave para desarrollar una posición de mercado claramente diferenciada y manejar las percepciones de los clientes sobre una organización.

Por lo tanto, se debe asegurar que la marca sea claramente comprendida y comunicada al mercado. Existen dos elementos en este sentido: Los valores de la Marca y la comunicación de la Marca.

Valores de la Marca

Los valores de la marca son clave influyendo en lo que los clientes piensan sobre un producto, servicio o compañía y en lo que les gusta o disgusta. Se tiene una idea clara de los valores con los cuales quieren y no, que se asocian a la empresa.

Por lo tanto, se tienen relativamente claras las percepciones sobre la Marca en el mercado hoy día (aun cuando se deben refinar más aún). La figura siguiente resume estos valores y la posición de la empresa:

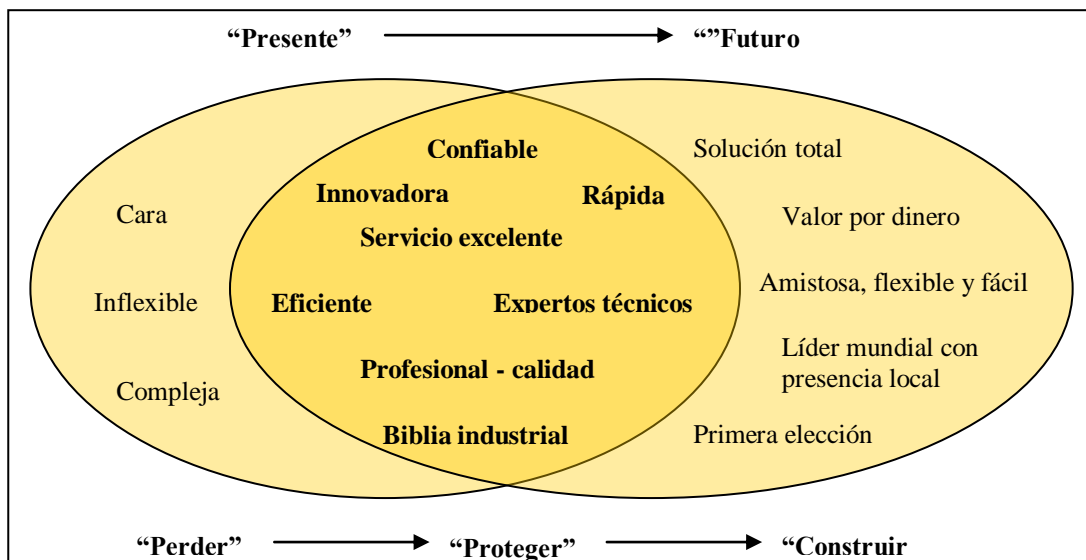


Figura 4.2 Valores de la Marca

Como lo destaca la figura, se deben tomar medidas para asegurar que el mercado mantenga las percepciones de marca deseadas de RS. Se deben abordar los valores de marca negativos con los que se asocia, mantener los valores positivos, y buscar alcanzar más valores positivos.

Comunicación y Ejecución de la Marca

Las marcas líderes tienen un estilo distintivo, cada vez que un cliente interactúa con una organización hay un reconocimiento o un entendimiento instantáneo. Esta visibilidad ayuda a crear conciencia en el cliente, esto no se limita exclusivamente a un color, envase o logotipo, a pesar de que son muchos los elementos que contribuyen a la presentación clara y poderosa de la marca, la coherencia es vital. Cualquier cosa que de pronto “esté fuera de contexto”, dañará la imagen por un período considerable de tiempo, de hecho las marcas líderes presentan un aspecto y un sentimiento común a través de todos los puntos de contacto con los clientes.

RS tiene mucho que comunicar a sus clientes sobre la gama de servicios, los productos etc., esto puede conducir a presentar mensajes complejos a los clientes. Las declaraciones externas deben ser relevantes y convincentes para los clientes, con diferentes elementos o versiones apropiadas para los diferentes grupos de clientes, por lo tanto, a pesar de que los valores de marca deben permanecer constantes, la forma en que se comunica la empresa con el cliente debe ser presentada en forma apropiada y relevante. Algunos fabricantes de autos son un buen ejemplo de esto, necesitan una imagen de marca coherente, pero lo comunican a diferentes grupos de clientes (ejecutivos comerciales, familias y conductores de camiones) de diferentes maneras.

Manejo de Percepción de Precios

Una de las barreras claves que actualmente enfrenta la empresa tiene relación con la percepción de los precios, es decir, muchos clientes perciben a RS como un proveedor caro. De acuerdo con los comentarios anteriores, esto tiene dos elementos: la percepción del mercado externo, y la percepción interna.

Percepción de Precios Externa

Es necesario manejar e influir sobre la impresión global que tienen los clientes de los precios a lo largo del tiempo. Se debe comprender cómo los clientes forman su percepción de precios, por ejemplo, precios de lista, productos comprados frecuentemente, observadores externos.

La empresa no compite directamente en el precio de los productos. El argumento principal es que los clientes deben preferir a la empresa porque les agrega valor, ahorrándoles tiempo y dinero, y no porque sean el proveedor más barato de sus productos. Cuando corresponda se pueden utilizar herramientas como descuentos y cargos para influir sobre las percepciones.

No obstante, algunos de los productos tendrán precios más altos que los de los competidores, y los competidores y los clientes lo notarán. Esto se justifica por el valor adicional que se les ofrece y es la razón por la cual siempre se deberán hacer promociones de precio cuidadosamente y en el contexto del servicio que se ofrece, las necesidades de los clientes existentes y potenciales no son demasiado sensibles a los precios. Sin embargo, los clientes quieren tratos justos, no quieren sentir que se les está cobrando un exceso de precio y es posible que no tengan conciencia del valor que se les proporciona. Es necesario explicarles el valor que se les da y, por lo tanto, por qué los precios son justos, es decir, que reciben un buen servicio en relación con el precio.

Por consiguiente, para generar la percepción de que se está entregando un buen servicio, se debe promocionar esto en los distintos canales de comunicación publicitario, tales como revistas especializadas, catálogos de productos, afiches, entre otros. El buen valor no es lo mismo que los precios bajos. No se debe concentrar en las promociones de precios, sino que en las promociones de valor. Las campañas deben articular cómo, con los precios, pueden proporcionar mayores beneficios a los clientes aumentando su productividad y disminuyendo los costos globales de adquisición de los productos. No obstante, se debe asegurar que los precios se justifiquen sobre la base del valor adicional que se proporciona, particularmente en productos altamente visibles.

Percepción de Precios Interna

Los empleados de la empresa son el negocio. Ellos están para apoyar los esfuerzos de abordar la posición de mercado y percepción de precios, entonces deben comprender a los clientes, sus necesidades, la forma en que compran y se comportan, y cómo se satisfacen estas necesidades en relación con otros competidores. La gente debe sentirse cómoda y confiar que vende la propuesta de valor (y creer en ella) a los clientes y al mundo exterior en general (proveedores, etc.). Las percepciones y las actitudes internas se pueden difundir fácilmente al mundo exterior, por lo tanto, es imperioso que todo el personal que entre en contacto con clientes demuestre su creencia en la propuesta de valor por el precio (y todos los valores de la marca).

Cada Operadora Comercial deberá controlar las percepciones de precio internas. Debe asegurar que todo el personal que tiene contacto con clientes esté familiarizado con la propuesta de valor. Además, los empleados deben ser entrenados y capacitados para argumentar en contra de las críticas y las objeciones de los clientes, y para explicar el valor a los clientes. El personal debe ser incentivado para tener confianza para abordar y distinguir entre precio y valor.

4.3 Competitividad

La diferencia entre RS y sus competidores es la satisfacción de las necesidades del cliente, ofreciendo mayor valor que los competidores en la satisfacción de las necesidades de volúmenes pequeños de productos industriales, mantener una posición líder en el mercado y comunicar esto claramente a los clientes de modo que tengan una percepción correcta de RS en relación con sus competidores.

COMPETENCIA

Muchas compañías venden los mismos productos que la empresa y con frecuencia a los mismos clientes. Muy pocos se aproximan a ofrecer el valor que se proporciona cuando se trata de pedidos de volúmenes pequeños. Esto se debe a que la empresa está diseñada para satisfacer estas necesidades y las competencias no lo están. La mayoría de los competidores están más enfocados en proveer compras regulares, pedidos de grandes volúmenes, o satisfacer una necesidad de pocos productos. Sin embargo, como encuentran muy rentable satisfacer las necesidades de volúmenes pequeños, intentan entrometerse en la posición de la empresa.

Por lo tanto, se debe identificar cuánto más avanzados se está, y las áreas en que los competidores están alcanzando a la empresa en forma permanente. Se deben comunicar las ventajas competitivas a los clientes y abordar aquellas áreas en las que se está perdiendo terreno. También se deben identificar servicios nuevos que ofrecen ventaja competitiva.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Los competidores varían mucho entre mercados, grupos de clientes, y las diferentes partes de la cartera de productos de la empresa. Como no son los proveedores exclusivos de la mayoría de los productos, el crecimiento de las ventas se logrará desplazando el gasto de los clientes desde los competidores a RS con el fin de satisfacer sus necesidades de volúmenes pequeños de productos industriales. Esto se ilustra analizando los principales grupos:

Competidores de Alto Nivel de Servicio de Banda Ancha

Existen pocas compañías que tratan de ofrecer una distribución con un nivel de servicio superior a través de una amplia variedad de productos industriales, es decir, que intentan replicar el CBM (Modelo Principal Comercial). Se necesita controlar el valor de su oferta en relación con la de la empresa. Esto ayudará a explicar a los clientes por qué se ofrece un mejor servicio y a identificar áreas donde se necesita aumentar el liderazgo. La estrategia es mantenerse más adelante que los competidores tanto en servicio como en valor y no competir en el precio de los productos.

Proveedores de Compras Regulares

Son compañías que pueden ofrecer productos similares a los que ofrece RS, pero son incapaces de entregar los mismos niveles de servicio y la misma variedad de productos los cuales pueden ser mayoristas, otros especialistas de compras regulares, distribuidores y fabricantes de productos electrónicos que tienen franquicias. El grueso de su negocio consiste en proveer compras regulares. El análisis de la economía del negocio de los mayoristas ayuda a ilustrar la diferencia entre las estrategias de la empresa con mayor claridad y demostrar por qué es más eficiente para satisfacer las necesidades de pequeños volúmenes de productos industriales de los clientes.

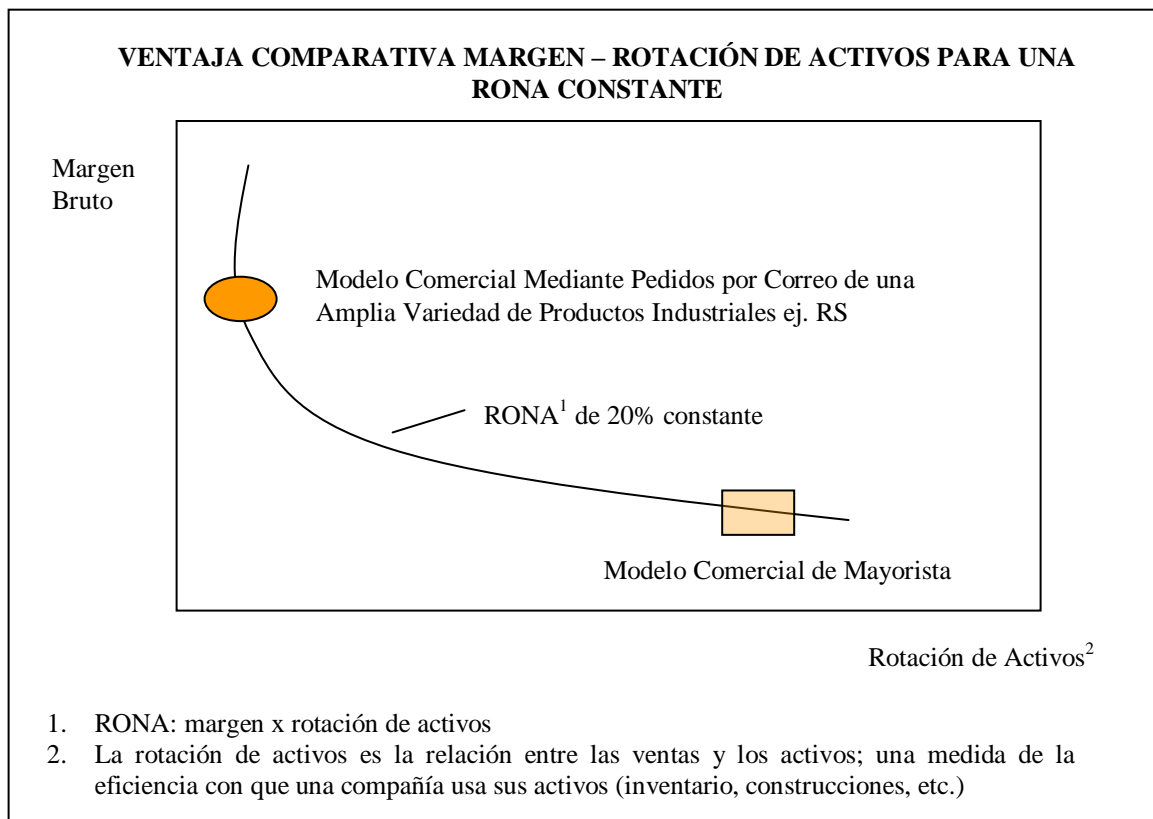


Figura 4.3 Proveedores de Compras Regulares

El Retorno Sobre los Activos Netos (RONA) es una medida de los retornos que se obtienen del capital que se emplea en el negocio. El RONA de una organización es determinado por su margen multiplicado por su rotación de activos. La curva presentada en la figura anterior representa un RONA de 20%. Es posible que organizaciones obtengan el mismo RONA y, sin embargo, ubicarse en puntos absolutamente diferentes de la curva. Estas posiciones diferentes se producen como consecuencia de la diferencia en la relación del margen y la rotación de activos de las organizaciones.

Por ejemplo, RS y los mayoristas podrían tener el mismo RONA, pero lograrlo a través de medios muy diferentes. Para ilustrar este punto, es útil analizar la diferencia entre los modelos comerciales:

- RS negocia una rotación de activos más baja por márgenes más altos
 - El cliente quiere tener acceso a una amplia gama de productos a un nivel superior de servicio
 - Los altos niveles de existencias para soportar la amplia variedad de productos y niveles de servicio superiores determinan una baja rotación de activos, es decir mantener una gran cantidad de existencias en bodegas grandes
 - El servicio da una menor sensibilidad a los precios, y las eficiencias del proceso permiten obtener márgenes más altos

- Los mayoristas negocian márgenes más bajos por una rotación de activos más alta
 - La competencia de costos de la red de sucursales genera márgenes más bajos
 - Los activos tienen que ser rotados con mayor rapidez para generar un RONA aceptable
 - Para generar una rotación de activos tienen que mantener menos existencias (variedad más restringida, nivel de servicios más bajo, etc.).

A pesar de que proveedores de compras regulares pueden satisfacer algunos negocios de pequeño volumen de sus clientes (con frecuencia el mismo día, con un contacto local y personal), debido a que se especializan en compras regulares, carecen la eficiencia, confiabilidad, y la amplia variedad que ofrece RS, necesarios para manejar los impredecibles pedidos de volúmenes pequeños.

El negocio de la empresa, son los pedidos de volúmenes pequeños y son mucho mejores para satisfacer estas necesidades y proporcionar valor a los clientes. Para ser diferentes a esos competidores y ganar los pedidos, se debe comunicar clara y eficazmente a los clientes las ventajas de la oferta para los negocios de volúmenes pequeños y, por lo tanto, por qué se deben preferir.

Por lo tanto, cada OpCo (Compañía Operativa) deberá evaluar su posición competitiva en comparación con estos competidores, mejorar su oferta cuando sea necesario y comunicar las ventajas de RS a través del desarrollo de mensajes de marketing y venta. En contra de los proveedores de compras regulares se pueden utilizar argumentos como:

- Amplia variedad significa que se tiene mayor disponibilidad de productos, lo que ahorra tiempo y dinero a los clientes
- Ofrecer una entrega rápida y confiable debido a la gran disponibilidad de existencias
- Ofrecer un alto nivel de conveniencia a través de:
 - Mejores medios de alta calidad (catálogos, CD, Internet) haciendo que sea más fácil y rápido encontrar lo que desea
 - Mayor soporte técnico de modo que tenga la seguridad de comprar el producto correcto
 - La oferta es coherente y los cargos de entrega son claros
 - Canales eficientes y fáciles de usar para realizar los pedidos

Especialistas de Banda Angosta

Estas son compañías que se especializan en un grupo particular de mercancías o área de aplicación. Su objetivo es satisfacer las necesidades de productos y servicios de los clientes en un nicho específico. Con frecuencia ofrecen el producto, el diseño técnico y profesional, y capacidades de servicio para apoyar al cliente. Esto hace que sea fácil para los clientes comprender lo que venden los especialistas.

Ellos abordan al cliente sobre la base de un área, afirmando que son especialistas en esa área, y sugiriendo que los clientes satisfagan todas sus necesidades de principio a fin de esa área a través de ellos. Para competir contra ellos se debe comunicar a los clientes que se ofrece una amplia variedad de productos con un alto nivel de servicio y que, por lo tanto, la empresa es su mejor alternativa para volúmenes pequeños de productos industriales (ahorrando costos de la tramitación de los pedidos y racionalización de proveedores).

Dado el modelo comercial de la empresa y la importancia de la Variedad de Productos en la Compra, RS no quiere ser considerado un especialista. Sin embargo, dentro de la variedad, se tienen áreas especializadas como acero inoxidable 316 grado alimenticio el cual es antiestático, intrínsecamente seguro para alimentos, que puede ayudar al posicionamiento contra algunos especialistas.

Aun cuando un modelo comercial es diferente, analizar a estos competidores puede ser información útil para el desarrollo de la variedad de productos y servicios.

Minoristas

Centrados principalmente en el mercado de consumidores, el modelo comercial de los minoristas es completamente diferente al de RS. Sus canales de distribución, precios y calidad de los productos están alineados con diferentes tipos de necesidades del cliente. Estos pueden usar a los minoristas para comprar productos de “tipo industrial” en forma regular o extraordinaria, si los necesitan rápidamente y no creen que RS provee ese tipo de producto. Los minoristas locales son visibles y es fácil comprender lo que venden.

Nuevamente la estrategia debe cumplir la expectativa del cliente, quien recurrirá primero a RS para todo tipo de productos industriales de volumen pequeño. Esto se debe a que se les entregará un producto que satisfaga sus necesidades, rápida, convenientemente y con el respaldo del apoyo técnico autorizado.

Negocios de Segundo Nivel

En los negocios de segundo nivel, el cliente final es el que toma principalmente las decisiones. La primera línea de defensa deberá ser siempre promover la oferta como la mejor alternativa para necesidades de pedidos de pequeños volúmenes. Si un cliente estableciera un contrato preferencial con un mayorista, entonces tendrá la responsabilidad de todos los grupos de mercancías, es posible que esté obligado a trabajar con él si se desea retener algo del ingreso actual. En este caso se deberá defender el negocio manteniendo la relación con el cliente final. Al hacerlo, es más fácil restablecer una relación directa si el mayorista posteriormente se retira. Cada acuerdo se deberá evaluar sobre una base individual y se deberá manejar firmemente. Se debe establecer un contrato formal con el cliente y el mayorista para asegurar lo siguiente:

- Retener el control de la circulación del catálogo
- Retener el acceso a los contactos de la cuenta
- Que cualquier condición preferencial acordada para el cliente no sea usada por el mayorista para proporcionar soporte a otros de sus clientes
- Que el mayorista no promueva el acuerdo de la asociación de segundo nivel a otros clientes potenciales

4.4 La oferta de RS

La oferta de RS, consiste en proveer a los clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades y el precio que cobra por su envío. Proporcionarles una forma más económica y confiable de comprar volúmenes pequeños de productos industriales y a la vez mantener una rentabilidad en el largo plazo. Entregar un compromiso de servicio, asegurando que la cultura de servicio esté incorporada en el negocio, reflejada en la calidad del reclutamiento y capacitación del personal, particularmente para agentes que se relacionan con los clientes. Ofrecer una amplia variedad de productos y fijar precios a niveles que permitan aumentar los ingresos y optimizar las utilidades.

COMPONENTES DE LA OFERTA

La oferta tiene tres componentes principales:

- Oferta de servicio
- Variedad de productos
- Estrategia de fijación precios

OFERTA DE SERVICIO

La oferta de servicio es la gama de servicios que se ofrece a los clientes, la forma en que se los entrega y cómo se quiere que el cliente los experimente. Son los servicios adicionales que se agregan a los productos que se venden y representan el valor que se agrega a los clientes. Por consiguiente, los servicios deben ofrecer valor al cliente, y ser agregados por razones meramente internas, como eficiencia.

La oferta de servicio deberá ayudar a entregar la propuesta de valor y lograr una posición deseada en el mercado. Por lo tanto, todos los servicios introducidos deberán apoyar y mejorar la posición deseada en el mercado.

La oferta de servicio es la herramienta clave que tiene la empresa para diferenciarse de otros proveedores. El compromiso de servicio es ofrecer “el mejor servicio al cliente y la respuesta más rápida en cualquier mercado geográfico en que se opera”. Por consiguiente, los servicios y su entrega deben ser percibidos por los clientes como superior al servicio de los competidores. Para cumplir este compromiso de servicio se debe asegurar que la cultura de servicio esté incorporada en la empresa y se refleje en la calidad del reclutamiento y capacitación del personal, particularmente de aquellos que tienen contacto con los clientes. Se debe revisar en forma proactiva y regular el servicio al cliente y dedicar un esfuerzo y atención máximos a resolver cualquier reclamo de un cliente rápidamente.

Se debe luchar innovar el servicio, ya que éstos posiblemente se transformen rápidamente en servicios estándares. Sin embargo, los servicios siempre deben ser respaldados por una estructura comercial sólida. No deben ser vistos aisladamente sino que como parte de la oferta global. Los servicios nuevos también deben ser soportados por la estrategia de salida (en caso que se tenga que eliminar el servicio) y el proceso de revisión para asegurar que no choquen con otros servicios.

Servicios Principales

Estos son los servicios que se deben ofrecer a todos los clientes. Son esenciales para entregar la propuesta de valor y mantener la posición líder en el mercado. Si no se ofrecen estos servicios principales se corre el riesgo de no ser considerados como proveedores de una parte importante de la base de clientes actuales y potenciales. Por lo tanto, se deben comprender las necesidades más importantes de los clientes, y luego verificar que se tienen los servicios que satisfacen o sobrepasan sus expectativas.

Una vez que se han identificado estas necesidades importantes y, por lo tanto, los servicios principales, el objetivo es asegurar y optimizar cada uno de estos servicios. Por ejemplo, el número de pedidos que se satisfacen inmediatamente debe estar a los niveles más altos del mercado ya que ello es un diferenciador clave para RS y el catálogo debe ser mejor que todos los demás, más fácil de encontrar, elegir y pedir los productos, que con los catálogos de los competidores.

Servicios Extendidos

Después de revisar los servicios principales, se pueden identificar si hay otros servicios que crean valor adicional para los clientes más allá de lo que ofrecen otros proveedores. Nuevamente, deben satisfacer una necesidad clave del cliente, y al hacerlo crean una ventaja diferencial para RS en el mercado. Algunos ejemplos son: facturación específica para el cliente, transportadores específicos para el cliente, mostradores comerciales, servicios personalizados, embalaje a pedido, etc.

Estos son servicios selectivos que hacen que clientes actuales o potenciales estén amarrados a la empresa. Se deben ofrecer estos servicios a clientes específicos caso por caso, en lugar de promoverlos como servicios principales a todos los clientes. Si una amplia base de clientes solicita reiteradamente un servicio en particular, esto significa que deben ser evaluados como parte del proceso de aprobación del negocio y ser incorporados a la oferta de servicios principales. No se deben crear servicios extendidos que sean servicios personalizados que solicite un cliente en forma excepcional.

Algunos de estos servicios adicionales deben ser ofrecidos en forma sistemática a través del mercado, para luego estandarizarlos. En un Sistema Comercial de Empresas (EBS o Enterprise Business System) de acuerdo con la terminología europea, estos servicios son conocidos como “servicios estándares extendidos”. Otros servicios más localizados, no son ofrecidos en muchos mercados y, por lo tanto, necesitaran una solución local. Estos son conocidos como “servicios locales extendidos”.

Sin embargo, en todos los casos el énfasis debe colocarse en identificar los servicios principales, asegurando que sean los mejores del mercado geográfico, y venderlos a todos los clientes, antes de introducir servicios adicionales.

Comunicación de Servicios

Al promover los servicios a los clientes, se deben considerar cinco pautas principales:

- Todas las promociones de servicios deben ser relevantes para el cliente. Es una pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero promover servicios que no aporten valor a un grupo de clientes

- Al promover los servicios, centrarse en los beneficios que significan para los clientes
- Explicar la diferencia de los servicios en comparación con otros proveedores y la ventaja que significa para el cliente.
- Dar explicaciones simples no complicar la promoción de los servicios. Al entregar un listado de muchos servicios y características diferentes, con frecuencia se pueden complicar demasiado las cosas para los clientes
- No comunicar el concepto de servicios “principales” y “extendidos” a los clientes en las comunicaciones masivas, este es un concepto interno

OFERTA DE VARIEDAD DE PRODUCTOS

La variedad de productos se refiere a cuáles productos, en qué grupos de mercancías, a qué profundidad, y de qué fabricantes, se ofrecen en un mercado particular.

La oferta de variedad de productos tiene dos elementos principales:

- **Oferta y Atractivo del Producto:** lo que debe incluir la oferta de productos para satisfacer las necesidades de los clientes
- **Administración de la Cartera:** la forma en que se deben administrar los productos que comprenden la oferta

Oferta y Atractivo del Producto

La variedad debe ser atractiva para un amplio número de clientes. Se sabe que el desempeño del producto (ingreso generado por una línea específica) es determinado por la frecuencia de pedidos, no el precio o las unidades por pedido. Esta frecuencia de pedidos es la consecuencia del número de clientes diferentes que compran el producto, no sólo la repetición de las compras. Por consiguiente, los productos más exitosos son aquellos que se venden a un número mayor de clientes. Por lo tanto, se necesitan productos que no sólo sean atractivos para un grupo de clientes en particular sino que a través de un gran número de industrias y funciones.

Más aún, para atraer a los clientes, se debe tener una amplia variedad de grupos mercancías, y ser percibidos con una oferta creíble en cada uno. Esto hace necesario tener productos de excelente confiabilidad y calidad (que cumplan las normas de seguridad preferidas), con suficiente profundidad, variedad de proveedores, y los nombres de las marcas de los fabricantes más importantes (si no es un bien básico y las marcas son importantes). A la vez, la intención no es ser un especialista en una banda angosta de productos. Se necesitan productos que sean atractivos para un grupo masivo de clientes dentro de cada grupo.

Administración de la Cartera

Se quieren administrar la cartera eficientemente y maximizar el crecimiento de las ventas, utilidades y retornos sobre el capital. Eso significa que se deben introducir productos que se venden bien y eliminar aquellos que no lo hacen, y manejar la cantidad de capital que se tienen amarrados en el inventario.

A la vez, la oferta debe coincidir y ser comprendida fácilmente por los clientes, y satisfacer sus necesidades. Esto significa que no se pueden ofrecer sólo los productos que se venden rápidamente. Inevitablemente se tiene una mezcla de productos que tienen más salida y otros con menos salida. Los clientes pensarán que se venden diferentes tipos de productos, algunos de los cuales se venden frecuentemente y otros que se venden con menos periodicidad. No obstante, se deben eliminar los productos no rentables de la oferta cuando se pueda.

Productos Existentes

Los productos más exitosos han estado en la oferta por algún tiempo y una cantidad de estos que no se venden frecuentemente, aun cuando agregar productos exitosos y eliminar rápidamente los que no son importantes, la clave para administrar la base de activos en forma eficiente es vender más de los productos existentes. El crecimiento de las ventas proviene principalmente de la venta de lo que se tiene y no de la introducción de productos nuevos.

La mayoría de los productos que se venden menos son comprados por clientes que gastan poco. Se deben eliminar estos productos de baja venta si no son adquiridos por clientes que gastan sumas más altas, si un impulso promocional no aumentara las ventas (por ejemplo, una reducción del precio, actividad promocional, etc.), o si la administración de la cartera no aumenta las ventas.

Productos Nuevos

La mayoría de los productos nuevos que se introducen no tienen éxito. Por consiguiente, se debe continuar aprovechando la oportunidad que se presenta para mitigar los riesgos asociados con la introducción del producto nuevo probando productos en ciertos mercados antes de adoptarlos en todos ellos, y usando garantías de “recompra” del proveedor según corresponda.

Los productos nuevos que tienen éxito, lo demuestran dentro de los primeros nueve meses y aquellos que no lo son es poco probable que se vuelvan exitosos. Por consiguiente, se debe administrar cuidadosamente la variedad para asegurar que se mantengan e impulsen la demanda más allá para aquellos productos que son exitosos, introducir una corriente de productos nuevos y eliminar implacablemente aquellos que no se venden.

Sin embargo, no se debe aumentar desmesuradamente el tamaño global de las variedades en las OpCos a menos que:

- El ingreso promedio por línea para la base de productos aumente
- Un producto nuevo forme parte de la introducción de un grupo de mercancías nuevas
- Sea necesario construir una variedad creíble en un grupo de mercancías en particular

Productos Comunes y Locales

Un desafío clave para el negocio es manejar productos en la forma más rentable posible a través del grupo, a la vez de ofrecer lo que los clientes desean. El objetivo principal es identificar productos que se desempeñarán con éxito para el negocio a través de una serie de OpCos, no sólo en una. Estos productos forman la oferta principal de productos comunes.

Los productos que se venden bien en un mercado tienen más probabilidades de tener éxito en otro mercado que los productos locales. Por lo tanto, se tiene una jerarquía de opciones que considerar al introducir productos nuevos al mercado:

- Identificar si existen productos del Grupo existentes que se puedan adoptar en el mercado
- Si no, introducir productos de un proveedor del Grupo existente (un proveedor que actualmente abastezca más de un mercado)
- Después de esto, introducir productos de un proveedor local existente
- Si nada de lo anterior es posible, introducir productos de un proveedor local nuevo

Productos Extendidos y Que No Forman Parte de la Oferta

Existe la posibilidad de ofrecer productos extendidos, es decir, aquellos que están en venta en otras partes del mercado o productos que no forman parte de la oferta de RS (productos que no están actualmente a disposición en la oferta del mercado y que deben ser obtenidos para el cliente). Este es un servicio selectivo que sólo se debe ofrecer a clientes específicos caso por caso y no promover activamente como un servicio principal para todos. Si estos “productos extendidos” específicos son pedidos en forma repetida, esto implica que se podrían incorporar al mercado local para formar parte de la oferta común.

ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

El precio es el cargo que se hace por los productos y servicios que se proveen a los clientes. Una estrategia de precios es un plan de cómo, cuánto, y por cuáles elementos de la oferta cobrar a los clientes, y cuánto debieran ser estos cargos en relación con los competidores para lograr las metas.

La estrategia de fijación de precios tiene tres aspectos principales:

- Estrategia Global de Fijación de Precios: principios generales que se aplican a todos los aspectos de la fijación de precios, sean relacionados con productos, servicios u otros cargos
- Estrategia de Descuentos y Cargos: principios que se aplican a todos los descuentos y cargos
- Consideraciones de Fijación Táctica de Precios y Descuentos: principios que se aplican a la fijación y cambio de precios, o el uso / ajuste de descuentos o cargos.

ESTRATEGIA GLOBAL DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Existe una serie de principios generales que se aplican a todos los aspectos de la fijación de precios:

- **Estrategia de Precios de Mercado**

La estrategia básica es fijar los precios de los bienes y servicios al precio imperante en el mercado de competidores que ofrezcan un servicio de calidad similar. Esto significa que los precios pueden ser más altos que los de otros proveedores que ofrecen un servicio de inferior calidad. Sin embargo, sólo se pueden justificar estos precios más altos si se proporciona un servicio superior o beneficios adicionales que sean reconocidos por los clientes. Esto puede significar que los precios de ciertos productos y variedades pueden fijarse en forma diferente dentro de la oferta global, dependiendo de los objetivos de marketing y la situación competitiva asociada.

Los precios que son significativamente distintos que los de los competidores (por ejemplo 100% más altos o más bajos) y no están de acuerdo con la posición general con respecto de los competidores, pueden crear percepciones negativas si no son justificados. Éste es particularmente el caso de productos cuyos precios son más altos, por ejemplo, un producto que habitualmente cuesta \$900 y se está vendiendo a \$1900, es menos objetable que un producto que habitualmente se vende a \$9000 y se está vendiendo a \$90000.

Por lo tanto, se debe considerar el valor que se proporciona a los clientes en comparación con los competidores y fijar el precio de acuerdo a eso, es decir, no utilizar enfoques simplistas de sobreprecio o mayor costo. Para hacer esto se debe evaluar el valor relativo que se ofrece usando el Marco de Comparación de Competidores y compararlo con los niveles de precio de los competidores. Es importante que se considere la gama completa de competidores que atienden las necesidades de volúmenes pequeños, no sólo los competidores de alto nivel de servicio.

Por lo tanto, las OpCos deben determinar qué posición relativa de precios desean adoptar a través de los diferentes grupos de mercancías. Una vez que se determine la estrategia global, de la Gerencia de Productos depende entregarla, aplicándola a cada grupo de mercancías y a la posición relativa de precios de las marcas de los diferentes fabricantes.

- **Medio de Comunicación de Precios Fijos**

La Empresa funciona con catálogos con precios fijos, en los cuales los precios publicados en el catálogo son válidos para todos los clientes existentes y potenciales durante la vigencia del catálogo. Esta es una ventaja competitiva, ya que los clientes saben el precio que pagarán antes de comprar (a diferencia de muchos otros proveedores, que utilizan diferentes descuentos, imponen cargos varios o facturan precios diferentes).

Sin embargo, esto también significa que los clientes y competidores tienen una visibilidad de los precios que se cobran. Esto refuerza la necesidad de asegurar que los precios reflejen claramente el valor de los beneficios que se proporcionan. También significa que es probable que se encuentren con ataques injustos a los precios por parte de los competidores y es imperativo que se contrarresten. Por ejemplo, los mayoristas pueden hacer comparaciones o intentar ofrecer productos de menor costo como alternativas.

Aún cuando los precios fijos son una estrategia declarada, se debe reconocer que pueden haber excepciones, como:

- Productos de ciclo de vida rápido — (Ej. productos de TI y computación) en que el precio de mercado cambia (generalmente disminuye) con gran velocidad.
- Productos basados en bienes básicos — (Ej. cobre, hojalata, etc.) en que los precios de mercado pueden fluctuar considerablemente debido a cambios en los costos de la materia prima
- Impacto del tipo de cambio — en que el precio de costo o venta es afectado por cambios significativos en los tipos de cambio

En estas circunstancias, la OpCo debe evaluar el impacto caso a caso antes de elegir vender a precios diferentes de los publicados, especialmente considerando el impacto financiero negativo de debilitar la posición de “lo que usted ve es lo que paga”. Por esos mismos motivos, no se deben tener diferencias de precios entre los medios.

- **Claridad y Simplicidad**

Se debe intentar asegurar que la política de fijación de precios sea clara, simple y transparente para todos. Los clientes deben poder identificar los precios de los productos y servicios fácilmente. La simplicidad y la coherencia es fundamental, por lo que esto no se debe debilitar por el uso excesivo de estructuras de fijación de precios complejas, confusas o descuentos frecuentes u otras ofertas regulares.

- **Rentabilidad**

Se deben fijar precios que aumenten los ingresos y optimicen las utilidades en el largo plazo. El objetivo es mantener un margen bruto promedio mínimo global de 50% o más por cada OpCo. Esto es vital porque se tienen los altos costos de proporcionar niveles de servicios superiores y valor agregado. Se deben asegurar que los productos que se entreguen tengan un precio que, en promedio, signifique un retorno aceptable superior a los costos de proporcionar el alto nivel de servicio. Para lograrlo, los clientes deben estar dispuestos a comprar los productos a través de altos niveles de servicio.

- **Manejo del Precio Global**

Finalmente, se deben asegurar de considerar no sólo los precios de los productos que aparecen en el catálogo, sino que de todos los elementos (descuentos, cargos, etc.) que determinan la suma total que paga el cliente, y cuán claros son para el cliente.

- **Estrategia de Descuentos y Cargos**

Estas son rebajas o cargos específicos a los precios publicados en el medio de difusión principal del mercado para un producto o servicio. Solo hay tres motivos que justifican descuentos y cargos:

- Estimular cambios deseables en la conducta del cliente
- Mantener la competitividad
- Influir en las percepciones del cliente

- **Estimular cambios deseables en la conducta del cliente**

Si se desea incentivar a los clientes para que actúen de una manera más rentable o beneficiosa para la empresa, puede ofrecer un incentivo financiero para hacerlo, ya sea imponiendo un cargo u ofreciendo un descuento. Hay una serie de acciones que es posible que se desee estimular: aumentar el gasto con la empresa, pedidos de valores promedio más altos, compras de mayor variedad de productos, pago de facturas más rápido, uso de canales de costo más bajos, costos de tramitación del pedido más bajos, etc.

- **Mantener la Competitividad**

La segunda justificación es ofrecer descuentos porque los competidores lo hacen. A pesar de que no se debe competir sobre la base del precio, es posible que en algunas ocasiones se desee igualar los precios de los competidores a su oferta a los clientes (o a un cliente específico), dentro de límites mínimos de rentabilidad.

- **Influir en las Percepciones del Cliente**

La fijación de precios con frecuencia es poco clara en el mercado porque los precios varían y los proveedores ofrecen diferentes tipos de descuentos. Con frecuencia los clientes desean sentir que han obtenido o negociado una reducción de precio. Cuando sea necesario, ofrecer descuentos se puede permitir satisfacer esta necesidad psicológica de los clientes y asegurar que se mantenga una relación con el cliente.

- **Optimizar los Descuentos**

Finalmente, si un descuento o cargo no se puede justificar por alguna de las tres razones anteriores, no se debe hacer. La política general es que no debiera ofrecer descuentos salvo que se estén obligados a hacerlo por alguno de los argumentos anteriores. Es parte de la diferenciación de proveedores con un nivel de servicio superior, como también de proveedores de compras regulares, el hecho de que se ofrece transparencia de precios respetando el precio impreso en el catálogo. Los clientes saben lo que se ofrece y saben lo que se cobra. Mientras más se desvíe de esta política, menor será la diferenciación y se creará mayor confusión en los clientes y mayor presión en los agentes de venta para reducir los precios. El negocio no compete sobre la base de los precios de los productos.

CAPÍTULO 5 ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN Y VENTA

5.1 Estrategias para alcanzar las metas

RS tiene un potencial enorme de crecimiento en todos los mercados. Existen fundamentalmente dos estrategias disponibles para cumplir los objetivos de aumento de ventas, tal como se muestra en la siguiente figura:

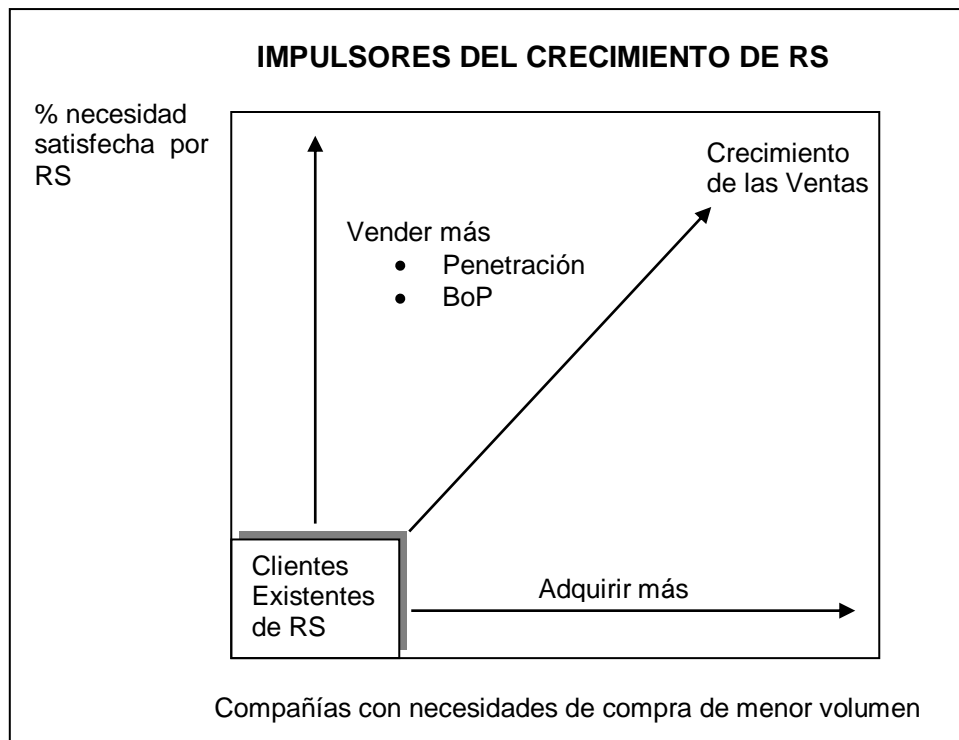


Figura 5.1 Impulsores del Crecimiento de RS

Como lo demuestra en la figura anterior, estas son:

- Adquirir más organizaciones clientes (flecha horizontal). La única forma de lograr esto es a través de:
 - Incentivar a más organizaciones a través de los muchos sectores del mercado industrial a usar los servicios

- Vender mucho más a los clientes (flecha vertical). Hay sólo dos formas de lograr esto:
 - Aumentando el número de contactos cliente dentro de cada cuenta existente
 - Estimulando a los contactos cliente existentes a dirigir más de su gasto a RS, comprando más productos diferentes a través de los grupos de mercancías (aumentando la Variedad de Productos en la Compra (BOP))

5.2 Características de un buen cliente

Los clientes deben ser comercialmente atractivos, de tal forma de adquirir, desarrollar y mantener cuentas y contactos con estos, para lograr las metas.

IMPULSORES DE UN CRECIMIENTO RENTABLE DE LAS VENTAS

Existen tres impulsores principales del crecimiento rentable de las ventas:

- **Contactos cliente Activos:** Aumentar el número de contactos cliente incrementa las ventas pero no necesariamente la rentabilidad
- **Valor Promedio de Pedidos (AOV):** Esto determina si un contacto cliente es rentable o no. Sin embargo, el AOV es difícil de cambiar y, por lo tanto, no es un impulsor significativo del crecimiento de las ventas
- **Frecuencia Promedio de Pedidos (AOF):** Aumentar el AOF es el impulsor más poderoso del crecimiento de las ventas. El AOF es el principal determinante del ingreso por contacto cliente y el nivel absoluto de rentabilidad de un contacto cliente

Valor Promedio de Pedidos

La magnitud de cada pedido individual determina si puede ser cursado en forma rentable o no. La magnitud de los pedidos individuales se correlaciona con el AOV del contacto a lo largo del tiempo. Por lo tanto, el AOV es el principal determinante de la rentabilidad de la transacción (es decir, ventas menos los costos del producto y los costos directos de cursar el pedido). Los valores de los pedidos deben cubrir los costos de cursar la transacción necesaria

para satisfacerlos. Para la mayoría de los negocios de RS el punto de equilibrio en este nivel de transacción es de US\$50 (neto).

Los contactos cliente establecen patrones de AOV altos o bajos que no cambian significativamente a lo largo del tiempo. Para aquellos contactos cliente que exhiben un AOV muy bajo, se deben encontrar formas de mejorar su aporte. Esto podría ser encontrando formas de aumentar el AOV o de recuperar los costos de satisfacer los pedidos, por ejemplo, mediante pequeños cargos por pedido, establecer cantidades mínima por pedido, cobrar el flete, etc.

Frecuencia Promedio de Pedidos (Variedad de Productos en la Compra)

Aumentar el AOF es el principal impulsor del crecimiento de las ventas por contacto cliente. Por lo tanto, la única forma sustentable de aumentar el gasto por cliente es obteniendo que ese cliente haga pedidos con mayor frecuencia, y sabemos que el impulsor subyacente es la Variedad de Productos en la Compra (BOP) — la variedad de productos diferentes y grupos de mercancías que compran. Aumentar el BOP de los contactos cliente a lo largo del tiempo es prioridad principal de la empresa.

Por consiguiente, el BOP no se logra:

- Comprando un gran volumen de un solo producto en un pedido
- Comprando el mismo producto en forma repetida
- Incluyendo un gran número de líneas de productos en un pedido (la clave es una perspectiva de 12 meses)
- Comprando productos caros

PERFIL DE BUENOS CLIENTES

Se han adquirido y desarrollado muchos contactos clientes rentables en el pasado. Los contactos cliente muy rentables usarán a RS para satisfacer sus necesidades de “volúmenes pequeños” de productos y tendrán las siguientes características.

- Un buen AOV, lo que hace que sus transacciones sean rentables
- Un AOF alto, lo que genera ventas altas por contacto y una rentabilidad absoluta alta
- Compran una amplia variedad de productos (BOP alta) a través de los grupos de mercancías, lo que genera un AOF alto

Los clientes no rentables tienen un AOV bajo, compran unos pocos productos de bajo precio, bajos volúmenes, con poca frecuencia.

PREDICCIÓN DE CONTACTOS CLIENTE Y POTENCIAL DE LA CUENTA

Todos los individuos y organizaciones pueden ser potenciales clientes y ser altamente rentables. Se han adquirido y desarrollado clientes y cuentas rentables en todas las industrias, en compañías de todos tamaños, y en todos tipos de funciones. Estos atributos no se pueden usar para predecir el éxito.

No se ha encontrado ninguna correlación estadísticamente significativa entre el SIC (Sector Industrial del Cliente) y las ventas.

- Un cliente con un alto nivel de gasto puede ser de cualquier industria
- Existen más clientes con alto nivel de gasto de organizaciones manufactureras que de otras industrias, pero también se tienen más clientes de estas organizaciones, es decir, existen más clientes con bajo nivel de gasto de estas organizaciones

Todas las demás características conocidas demostraron no tener correlación alguna con las ventas

- Se incluyen, función del cliente, tamaño de la compañía, tecnología(s) comprada(s), magnitud de los pedidos durante un período corto de tiempo, etc.

Por consiguiente, un cliente potencial tiene la capacidad de ser un buen cliente con un alto nivel de gasto. Sólo la conducta de compra real del contacto cliente determina su atractivo.

5.3 Visión general de las actividades de promoción y venta

Las actividades de promoción y venta, son las formas en que se comunica y promueve la oferta de la empresa al mercado de clientes y organizaciones con el fin de lograr los objetivos, los cuales son Adquirir, desarrollar y mantener organizaciones y contactos cliente y manejar las relaciones con los contactos y las organizaciones para crear relaciones comerciales rentables, de largo plazo.

OBJETIVO DEL RECURSO DE PROMOCIÓN Y VENTA

Se tienen recursos limitados para promoción y venta, por lo tanto, se deben utilizar de la manera más eficaz. Hay tres áreas en las cuales desplegar estos recursos:

- Administración de la cuenta
- Adquisición de contacto cliente
- Desarrollo inicial de contacto cliente
- Desarrollo de contacto cliente
- Retención de contacto cliente
- Manejo de percepciones y rompimiento de barreras

Aun cuando cada OpCo debe determinar la cantidad de esfuerzo y recursos necesarios en cada área para asegurar el desarrollo equilibrado de su negocio, para ello existen algunos principios que se deben asegurar y cumplir. Estos principios son los siguientes

Primer Principio

Se debe asegurar que se asignen suficientes recursos para el desarrollo de contactos, antes de dedicar esfuerzos en ninguna de las demás áreas, el objetivo es mantener y desarrollar los clientes que se tienen.

Existen dos razones principales para establecer esta prioridad. Primero, el potencial de ventas de los clientes existentes es enorme y debe ser explotado. Para ilustrar este punto, la mayoría de los clientes compran muy pocos productos y un gran número de ellos compra sólo una vez al año. De hecho, incluso los mejores clientes con un BOP alto, compran un pequeño porcentaje de la variedad total de productos. Lo mismo sucede en relación con los productos de mayor venta, es decir, incluso los productos estrella son comprados por relativamente pocos clientes. Está claro que existe un potencial enorme que explotar en la base de clientes existente.

Segundo, es más barato incentivar a un cliente que ha comprado anteriormente para que compre nuevamente, que encontrar y convencer a un contacto nuevo que compre. Esto se debe a que cuando un cliente compra, demuestra tener necesidad de los servicios. Es difícil conseguir contactos nuevos porque una gran parte del costo se gasta en clientes que son muy resistentes a cambiar o que deciden no comprar. Por consiguiente, el costo de desarrollar un cliente que ya ha demostrado su necesidad es menor porque no se distribuye a través de personas sin una necesidad reconocida de los servicios.

Segundo Principio

El enfoque en el desarrollo no significa que sólo se deban realizar acciones que entreguen beneficios de corto plazo, sino lograr éxito y utilidades comerciales futuras e invertir en adquirir clientes nuevos, aun cuando los retornos de corto plazo de las adquisiciones pueden ser más bajos que en otras áreas. La adquisición es una inversión de largo plazo y se debe asegurar que se restituya en el futuro. Se están intentando maximizar las utilidades absolutas o el valor durante el ciclo de vida, no la rentabilidad porcentual en el corto plazo.

INDICACIONES GENERALES

Todo el esfuerzo de promoción y venta se realiza con un objetivo último: comunicar algo a los clientes o potenciales clientes para que piensen o actúen de una forma diferente que lo que lo harían sin tal comunicación.

Objetivo

- Se deben tener claros los objetivos de la comunicación. Éstos habitualmente pueden estar formados y descritos alrededor de las etapas *AIDA* (*Conciencia, Interés, Deseo o Acción*) de la acción del cliente. Esto podría fluctuar desde la construcción de la Marca y conciencia de la variedad de productos hasta la venta directa.

Mensaje

Se debe tener claro el mensaje que se está intentando comunicar. Existen dos tipos básicos de mensaje:

- **Mensaje Principal:** Estos mensajes están diseñados para vender la Marca RS, la propuesta de valor, y la variedad global, explicando a los clientes por qué deberían comprar a RS. Estos mensajes explican la oferta global a los clientes y son relevantes para todos los contactos
- **Mensajes de Oferta:** Estos son mensajes sobre una parte específica de la oferta. El objetivo es informar a los clientes sobre una parte de la oferta que puede ser más relevante para ellos, para permitirles hacerse un cuadro de la oferta completa o cambios en la oferta. Al introducir a los clientes a partes de la oferta, se es capaz de educar a lo largo del tiempo y así ayudar a asimilar y recordar lo que incluye

Salvo que se tenga información específica, se debería entregar a todos los clientes los mismos medios y mensajes principales, es decir, catálogos, y mensajes de la Marca o de propuesta de valor.

Cualquiera sea el mensaje que se elija comunicar, todas las actividades de promoción y venta deben ser coherentes con y dirigidas a promover o reforzar la posición deseada en el mercado. Esto se hace promoviendo los valores de la Marca y la propuesta de valor, y demostrando cómo satisfacer las necesidades de los clientes más eficazmente que los competidores.

Público

Contactos y Organizaciones

En las actividades de promoción y venta se debe diferenciar entre contactos y organizaciones. Los contactos y las organizaciones tienen relaciones diferentes con la empresa. La empresa proporciona productos, servicios e información para personas que trabajan en organizaciones, que están involucradas principalmente en actividades técnicas o comerciales. A la vez, estos individuos pertenecen a organizaciones a las cuales se les factura por estas compras. Como negocio, se tienen relaciones tanto con los individuos como con las organizaciones.

Ambas relaciones son importantes, sin embargo, la más importante de las dos es la relación con los contactos, y particularmente los usuarios finales. Éstas son personas que usan y consumen los productos. No son sólo las personas a las cuales se abastece y que reciben los beneficios directos de lo que se hace, son también las personas que realizan las actividades que crean valor en su propia organización.

Grupos Masivos versus Grupos Objetivo

Se debe tener claro a qué grupos de individuos, contactos u organizaciones se está dirigiendo la comunicación (pueden ser o no clientes). Hay dos opciones básicas, puede ser el grupo completo o un subconjunto del grupo completo. Como fundamento del documento se han definido las dos opciones siguientes:

- **Grupos Masivos:** Consiste en comunicar ampliamente a un grupo completo o muy extenso de individuos, contactos y organizaciones en la base de datos.
- **Grupos Objetivo:** Consiste en comunicar a un subconjunto pequeño de individuos, contactos y organizaciones seleccionadas que se conoce.

Sólo hay tres razones para usar grupos objetivo:

- Para manejar costos y asignar recursos, por ejemplo, sólo contactos rentables
- Para lograr objetivos específicos, por ejemplo, adquirir contactos del Servicio de Salud
- Para manejar la importancia del mensaje:
 - Para aumentar el impacto del mensaje o la respuesta, por ejemplo, nuevos servicios para compradores
 - Para minimizar la irrelevancia que puede perjudicar la relación, por ejemplo, la legislación que afecta a trabajos específicos
 - Para promover productos relacionados a aquellos que han comprado un ítem particular

Por consiguiente, salvo cuando existan argumentos muy convincentes, se deben dirigir las acciones de marketing a grupos masivos. Esto se aplica principalmente a actividades de marketing indirecto, puesto que las ventas personales, uno a uno, involucran un cierto grado de personalización (sin embargo, debiera ser sobre la base más amplia posible).

Se deben experimentar tanto con los enfoques masivos y enfoques específicos, sin embargo, es necesario reconocer que el enfoque masivo debe ser el enfoque predeterminado. Se debe evaluar la eficacia comparando las metas de las campañas y los medios con las medidas apropiadas para continuar aprendiendo qué da mejores resultados.

Criterios para Seleccionar los Grupos Masivos y los Grupos Objetivo

Se cree que los grupos de contacto masivo fundamentales son los compradores y los usuarios finales / personas que eligen (es decir, sobre la base de su influencia sobre la compra). Los últimos tienden a estar más interesados en los detalles de los productos y servicios, mientras que los compradores están más interesados en las relaciones con el proveedor, acuerdos comerciales, y ahorro de costos (particularmente los de cargos superiores).

Otros criterios aceptables para seleccionar grupos masivos de contactos son:

- **Historia de Compra:** Basada en lo que el contacto compra o no compra en la actualidad, o sus características de compra, es decir, AOF, AOV, etc. (ya sea para conseguir que el individuo compre más del mismo tipo de productos o para obtener que contemplen comprar de otras áreas)
- **Función que Desempeña:** funciones amplias específicas, como ingenieros, mantenimiento, etc.
- **Medio de Cliente:** Medios amplios industriales o de mercados
- **Industria:** Industrias específicas, si es que ha sido identificada en el análisis de posicionamiento de mercado que ha sido subexplotada

A pesar de que no son partidarios de agrupar a los contactos por cuenta para recibir mensajes personalizados, como parte de la actividad de desarrollo de la cuenta se pueden enviar medios de comunicación a todos los miembros de una cuenta para apoyar actividades específicas. Por ejemplo, cuando se han acordado condiciones o descuentos especiales con una cuenta y se debe a que todos los contactos estén informados.

El cuadro siguiente ilustra ejemplos de criterios de selección tanto para grupos masivos (predeterminados) como para grupos objetivo (sólo con un caso convincente):

Tabla 4.1 Criterios de selección para grupos masivos y grupos objetivos

	Ejemplos de grupos masivos	Ejemplos de grupos objetivo
Influencia de Compra	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los compradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los compradores en plantas de producción automotriz
Historia de Compra	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos con AOF alto • Contactos que han comprado de un grupo de mercancía 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos que han comprado un producto específico
Función del Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los contactos que trabajan en mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos de mantenimiento en industrias petroquímicas
Medio del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería electrónica • Control y automatización del Proceso Industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorios de universidades • Servicio y reparación de electrodomésticos
Industria	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de alto nivel • Manufactura 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos del nivel inferior (4 dígitos) • Fabricantes de instrumentos

Medio

Se debe elegir el medio más económico para entregar el mensaje al público. Existe un amplio espectro de alternativas disponibles: contacto personal cara a cara con los ingenieros de venta a través de publicidad, correspondencia directa y exhibiciones. Es posible que se necesite una combinación de medios para alcanzar los objetivos.

El tipo de medio a usar dependerá en parte de los siguientes factores: la naturaleza y el tamaño del público, la complejidad del mensaje, el presupuesto disponible, etc., pero queda un gran espacio para la creatividad. A pesar de que se tengan algunos medios probados y ensayados se debe experimentar más con diferentes tipos de medios. El ensayo tiene muchas dimensiones, como el volumen de los medios, calidad del papel / imágenes, etc. Sin embargo, se debería ser coherente con la posición deseada de mercado y la percepción de un Negocio profesional a un distribuidor Comercial.

La oferta y base de clientes es necesariamente amplia. Por consiguiente se deben buscar y usar los medios de comunicación masivos como parte de la estrategia. Se quiere construir conciencia de marca para permanecer en la parte superior de las mentes de los clientes. Se debe meter “ruido” y establecer “presencia” en el mercado de modo que una parte significativa del presupuesto de marketing deberá dedicarse a esto. Los medios de comunicación masivos deberían constituir la estrategia predeterminada.

Integración

Las actividades de promoción y venta deben hacer que el cliente sienta que la empresa es un negocio integrado, dedicado a proporcionarles un buen servicio. Deben sentir que tienen una relación con la empresa en lugar de experimentar diferentes niveles de servicio desde diferentes canales o de parte de diferentes caras del negocio. Por ejemplo, cuando un ingeniero de ventas visita a un cliente en particular, debería saber que el cliente presentó una queja tres semanas atrás, y pidió información a soporte técnico hace una semana acerca de un tipo particular de producto. Telemarketing debería hacer un seguimiento de la visita de ventas en terreno sobre la base de la información que proporciona el personal de ventas de terreno y vice-versa.

Esto significa que es necesario manejar al cliente y no someterlo a campañas indiscriminadas. Se deben coordinar todos los recursos (marketing, ventas y Canal Comercial de Internet (ITC)) para hacerlo, para asegurar que la relación es conveniente para el cliente y eficiente para la empresa. El plan de marketing y venta integrado permite la integración estratégica del esfuerzo de la OpCo y sistemas de interacción con el contacto como el paquete de Manejo de la Relación con el Cliente (CRM) permitirá al personal que tienen contacto con el cliente ver qué actividades han ocurrido entre el cliente y RS. Depende del negocio transformar la funcionalidad potencial de estas herramientas en procesos que mejoren el valor que se entregan al cliente.

Rentabilidad

Se debe ser claro sobre el impacto que las actividades de promoción y venta tienen en la contribución del cliente. Se debe tener en cuenta el efecto sobre la rentabilidad del contacto y la cuenta.

La contribución del cliente se puede medir de diferentes maneras y es vital que se use la medición apropiada del nivel de aporte con el fin de apoyar decisiones adecuadas.

Se deberá considerar el aporte de la organización al evaluar el retorno sobre los recursos que se aplican a la cuenta completa, por ejemplo, descuentos, cargos o servicios a la cuenta, etc. Esto se usa para desarrollar e incentivar la forma en que la cuenta completa comercia con la empresa. El objetivo último tiene que ser manejar la cuenta de forma tal que se obtenga un crecimiento rentable sostenido. La visión de la cuenta tiene que ser la primera visión que se evalúa antes de profundizar para evaluar los detalles de la cuenta.

Enseguida se debe analizar el aporte del contacto. Con frecuencia hay contactos rentables y no rentables en la misma cuenta. Aun cuando puede ser necesario que ciertas cosas que se hacen para la cuenta sean iguales para todos los contactos, siempre se quiere dar un trato diferente a los contactos rentables y no rentables, o incentivar a los contactos no rentables a cambiar su conducta de compra.

El determinante clave del aporte del contacto es el aporte de la transacción. Esto sólo considera los costos involucrados en cumplir los pedidos del cliente y, por lo tanto, refleja la forma que un contacto compra en la empresa. Son los contactos individuales los que necesitan los productos. Ellos especifican lo que se debe pedir y cuando, y por lo tanto determinan la magnitud de la compra. La magnitud de la compra es el determinante más importante del aporte de la transacción porque para ser rentable, el valor del pedido debe cubrir los costos de cursar el pedido.

Se deben asegurar de identificar con precisión y distinguir contactos “que no realizan transacciones calificados” Estos contactos nunca comprarán directamente y, por lo tanto, pueden parecer no rentables. Sin embargo, en su caso, se deben continuar realizando esfuerzos de marketing con ellos mientras se sientan que tienen una influencia de compra importante.

Presupuesto

Se debe tener claro el presupuesto o recursos disponibles para el trabajo, estarán determinados por las restricciones financieras y de recursos, el tiempo necesario para lograr los objetivos, y se debe balancear contra las demandas sobre los mismos recursos para realizar todas las demás actividades de promoción y venta.

5.4 Administración de cuentas

El manejo de cuentas es el proceso de manejar a los grupos de clientes dentro de una cuenta y aplicar los recursos apropiados para asegurar que su desarrollo comercial cumpla con los objetivos. Este proceso es realizado, en diferentes grados, por todos los recursos de manejo de los clientes, es decir, el personal de ventas en terreno, telemarketing, marketing, y gerentes especialistas en cuentas (cuando los haya), los cuales invierten y aplican los recursos apropiados para maximizar la vida del retorno de la cuenta.

IMPULSORES DE LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS

Antes de asignar recursos adicionales a las cuentas, se debe decidir qué desean lograr estos esfuerzos. Existen tres impulsores principales para asignar recursos adicionales a las cuentas:

- *Oportunidad de Desarrollo*: Para cambiar el resultado de una cuenta por sobre lo que se puede esperar con la oferta estándar del mercado. El costo marginal de proporcionar estos recursos adicionales deber ser superado por cualquier ganancia del incremento de las ventas. Los objetivos de venta deben ser acordados formalmente para la cuenta.
- *Presión Competitiva / Cliente*: Para retener la cuenta o hacer que ésta crezca, en referencia a la competencia y a las exigencias del cliente, es posible que se justifique asignar recursos específicos dirigidos. Nuevamente, se deben establecer los objetivos de rentabilidad acordados.
- *Complejidad de la Cuenta*: Cuando una organización es compleja es posible que sea aconsejable que RS administre la cuenta con recursos específicos. Por ejemplo, organizaciones con muchas sucursales, (Servicio Nacional de Salud), múltiples divisiones, múltiples geografías, o cuando debido a la estructura, sea apropiada una estrategia de arriba hacia abajo (negociaciones preferidas con el proveedor, etc.).

Una vez determinado que se deben asignar recursos adicionales a una cuenta, se deben asegurar que se aplique la combinación de recursos apropiada para alcanzar los objetivos en forma rentable.

RECURSOS DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS

Los recursos a nivel de cuentas incluyen los recursos a nivel de contactos, como catálogos, medios de comunicación y promociones (los cuales afectarán el resultado).

También existen recursos adicionales, aplicados selectivamente por sobre la oferta estándar. Estos recursos se pueden resumir de la siguiente forma:

- **Condiciones de Precio Específicas para la Cuenta:** descuentos, rebajas, cargos o condiciones de pago, etc. Estos deben ser establecidos por contratos escritos específicos.
- **Servicios Específicos para la Cuenta:** Renovación Administrada de Existencias, adquisición electrónica, facturación adaptada al cliente, pedidos de acuerdo al número de las piezas del cliente, compañía de transportes del cliente, número de pedido dedicado, etc.
- **Soporte Específico para la Cuenta:** Gerentes de cuentas, medios de comunicación para el nivel de la cuenta, demostraciones en la faena, capacitación, etc.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y GRUPOS DE CUENTAS

Se debe entregar a todas las cuentas la oferta publicada estándar. Sin embargo, se cree que con algunas cuentas vale la pena invertir recursos adicionales porque la empresa espera que los conduzcan a mayores beneficios de largo plazo para el negocio.

Como los recursos son limitados, se debe establecer prioridades con respecto a quiénes se quiere asignar los recursos adicionales para optimizar el impacto. Las categorías de cuentas ayudan a movilizar estos recursos en forma eficaz. Sin embargo, no se deben proporcionar los recursos y servicios adicionales automáticamente sólo porque una cuenta está en determinada categoría. Más bien, se deberá considerar que la cuenta cumple con los requisitos para recibir recursos adicionales y luego debe ser evaluada como un caso individual, es decir, si una cuenta corporativa específica se desarrolla bien sin recursos adicionales.

Grupos de Cuentas (Categorías ID)

La empresa divide las cuentas en los cuatro siguiente grupos:

- **Private:** Individuos o consumidores que compran para su propio uso, sobre una base no profesional (no es un grupo objetivo u objetivo comercial)
- **Standard:** Cuentas locales más pequeñas proporcionadas con la oferta estándar en cada mercado (algunas veces llamadas “cuentas directas”)
- **Key:** Cuentas locales de tamaño o importancia mediana. El ingreso o potencial justifica el apoyo adicional. El rango y la escala de negocios desde las cuentas clave superiores hasta las cuentas clave inferiores serán muy diversos y necesitarán diferentes habilidades y recursos para su administración
- **Corporate:** Cuentas locales más grandes o más importantes. Las características de las cuentas corporativas incluyen sitios múltiples, cobertura nacional, ingreso actual o potencial alto, un número alto de usuarios finales, estructura centralizada, etc.

Criterios de Clasificación para los Grupos Private, Standard, Key y Corporate

Sólo se deben usar las categorías estándar, clave y corporativa si se espera diferenciar el esfuerzo de venta y la inversión que se está dispuesto a hacer en algunos clientes. Por lo tanto, la asignación de cuentas a estos tres grupos dependerá de su participación de mercado. Se debe manejar flexibilidad en el movimiento de las cuentas. Las cuentas Private serán clasificadas según los parámetros definidos en el capítulo 6, debido a la importancia y contribución a la empresa.

Los criterios usados para asignar cuentas podrían incluir combinaciones de:

- **Ventas:** Un indicador de la importancia actual de los negocio
- **Rentabilidad:** Si se tiene el objetivo de manejar el aporte
- **Potencial:** Como un indicador de la importancia futura del negocio. Es particularmente difícil de cuantificar sistemáticamente el potencial.
- **Nivel de Autonomía / Centralización:** El grado en el cual las cuentas toman decisiones centralizadas. Mientras más centralizado, más probable es que los recursos de la cuenta sean apropiados. Se pueden identificar esas cuentas, las cuales son probables que respondan bien o necesiten un tratamiento de cuenta específico
- **Importancia Estratégica:** Clientes para los cuales se establecen objetivos específicos

Dependiendo de los objetivos comerciales, es posible que diferentes criterios sean apropiados para establecer la prioridad de las cuentas en las que hay que centrarse. Por ejemplo, si las prioridades estratégicas son la retención del cliente y el desarrollo, entonces es probable que las ventas y la rentabilidad sean apropiadas. Sin embargo, si la atención se pone en la adquisición y el desarrollo, entonces es posible que sea más útil el potencial y la centralización.

La industria o el mercado en que operan las cuentas no se deben usar como determinante de la clasificación y los esfuerzos de venta, salvo que sean parte de un plan de desarrollo de mercado estratégico específico.

ADMINISTRACIÓN DE LA CUENTA: ACTIVIDADES CLAVE

Una vez que se han identificado y seleccionado las cuentas que cumplen las exigencias para que se les asignen recursos adicionales, hay una serie de actividades que se deben realizar.

5.5 Adquisición de contactos cliente

La adquisición de contactos cliente cubre todas las actividades que el contacto cliente y RS pueden emprender para encontrarse, hasta e incluida la colocación del primer pedido. Esto cubre tanto la penetración de la cuenta (nuevos contactos en cuentas existentes — “nuevos-existent”) y adquisición de cuentas (nuevos contactos en cuentas nuevas — “nuevo-nuevo”), para ello se deben adquirir clientes de largo plazo para el negocio en forma eficaz en relación con el costo.

IMPORTANCIA DE LA ADQUISICIÓN

La adquisición es una actividad vital, ya que siempre se perderán contactos por dos motivos clave:

- La empresa experimenta la evolución natural de la base de clientes (cierre de negocios, retiro de contactos, etc.)
- La empresa experimenta una declinación del gasto y la pérdida global de una proporción de la base de clientes actual debido a acciones de la competencia

PROCESO DE ADQUISICIÓN

La adquisición de contactos abarca todos los esfuerzos involucrados en movilizar los contactos individuales a lo largo de la cadena de estado en la siguiente forma:

Tabla 5.2 Proceso de adquisición

Universo	Cliente Sospechoso	Cliente Potencial	Contacto cliente
La población general de organizaciones industriales e individuos	Aquellos miembros del universo quienes se cree que podrían ser clientes potenciales de RS. Es posible que se pueda comunicar con algunos de éstos (Ej. pueden figurar en listas) y habrá que buscar a los otros	Contacto que ha expresado interés en la oferta pero que aún no ha colocado un pedido (se conoce su nombre y posiblemente ha abierto una cuenta)	Contacto que ha colocado un pedido

A medida que se mueven a los individuos a través de esta cadena se está intentando:

- inicialmente crear conciencia de la existencia de la compañía
- Crear el interés en la oferta
- Crear el deseo de probar la oferta
- Finalmente, estimular la acción para que coloquen su primer pedido con la empresa y experimenten el servicio de esta

Se deben mantener estos objetivos en mente cuando se están creando las campañas de adquisiciones ya que las diferentes herramientas serán más apropiadas dependiendo de:

- El lugar donde se encuentra el individuo en la cadena de estado
- Si se está intentando estimular la creación de conciencia, interés, deseo o acción (AIDA)

TIPOS DE ADQUISICIÓN

Existen fundamentalmente dos tipos de adquisición:

- **“Nuevo-Nuevo” (NN):** Esta adquisición es cuando se reclutan contactos de organizaciones que nunca han comprado a RS antes (Nuevo contacto en una Nueva Cuenta)
- **“Nueva-Existente” (NE):** Esta es cuando se reclutan contactos que no han comprado antes a la empresa, de cuentas que actualmente compran (Nuevo contacto en una Cuenta existente)

Es probable que estas acciones de adquisición que se realizan sean iguales, es decir, se estén tratando de adquirir nuevos contactos en cuentas nuevas o nuevos contactos en cuentas existentes. En ambos casos se centran en explicar y vender la oferta de RS a contactos individuales quienes estarán directa o estrechamente relacionados con especificar el proveedor y los productos que se compran.

Adquisición Nueva-Nueva

La forma más eficaz de adquirir cuentas nuevas es dirigir y vender la oferta a los “usuarios finales” (todos aquellos involucrados en especificar, usar o elegir los productos que vende RS). Estos contactos crearán la demanda en la organización (la cuenta) para comerciar con RS.

Ocasionalmente, es posible que también sea factible adquirir una cuenta nueva firmando un contrato colectivo con los “Gerentes Centrales” sin haberse dado a conocer primero a los usuarios finales. Las circunstancias en que sería apropiado dirigirse a los “Gerentes Centrales” para adquirir una cuenta incluyen:

- Cuando la cuenta tiene controles de gasto central estrechos
- Cuando poseen información actual sobre gasto en pequeños volúmenes
- Cuando la cuenta está buscando poner en práctica soluciones de adquisición electrónica
- Cuando los gerentes de las oficinas centrales controlan el acceso de los usuarios finales
- Cuando ellos se acercan a la empresa

Se debe destacar que la creación de contratos colectivos exige un esfuerzo significativo por parte del cliente y la empresa. Se sabe por experiencia que sin la demanda y el compromiso del usuario final, la absorción dentro de la cuenta será baja. Por consiguiente, si se usa esta estrategia, se debe considerar y hacer esfuerzos para estimular la demanda entre los usuarios finales.

Adquisición Nueva-Existente

Existe un potencial enorme en la mayoría de las cuentas existentes y adquirir contactos nuevos dentro de esas cuentas es un método clave para desarrollar este potencial. Se puede impulsar la penetración de la cuenta y, así, el desarrollo de la cuenta, vendiendo la oferta a contactos nuevos que impulsarán mayor demanda, expandiendo potencialmente la variedad de productos comprados a RS.

METODOLOGÍA DE ADQUISICIÓN

Si bien los métodos de adquisición de clientes son caros, es la sangre que da vida al negocio de la empresa.

Para generar contactos y nuevos clientes, es necesario utilizar todos los recursos disponibles.

Las actividades a usar, son una decisión basada en la asignación de recursos, siendo clave el criterio de decisión:

- ¿Cuál es el número absoluto de contactos y nuevos cliente que necesita el negocio?
- ¿Cuál es el costo por contacto cliente para las diferentes actividades de adquisición
- ¿Cuántos contactos y nuevos clientes genera cada ruta?

Se necesitan muchos nuevos clientes, por lo que las actividades de adquisición sofisticadas / caras con bajos retornos deben ser eliminadas.

Búsqueda de Clientes Potenciales Nuevos

Existen dos rutas principales para adquirir clientes potenciales:

- **Auto-Seleccionar (los Buscadores):** Esto es cuando los clientes potenciales se acercan a la empresa, expresando interés en esta sin ningún estímulo de venta o marketing conocido específico, es decir, la buscan como proveedor frecuentemente con el deseo de hacer un pedido inmediatamente. Esto frecuentemente es en respuesta a recomendaciones de amigos, colegas o asociados, o a través de publicidad y acciones de Relaciones Públicas para crear conciencia de la marca RS
- **Selección Proactiva (los Reactores):** Cuando los sospechosos ubicados reaccionan directamente a acciones específicas, la empresa los busca como un cliente potencial (habitualmente a través de campañas de adquisición de contactos específicos basadas en listas de correo)

Se sabe que la tasa de conversión de potenciales clientes en clientes entre los potenciales clientes auto-seleccionados, es mucho más alta que para los potenciales clientes que se han generado a través de selección proactiva. Esto hace que la ruta de auto-selección de adquisición generalmente sea la más eficaz en función al costo.

Se deberían usar técnicas proactivas dirigidas a generar “los reactores” si las técnicas de auto-selección no están generando clientes potenciales nuevos (y por lo tanto clientes nuevos) para satisfacer las necesidades de crecimiento del negocio. La selección proactiva será particularmente útil para soportar adquisiciones estratégicas (Ej. movilización a diferentes industrias) donde es posible que la actividad masiva como la publicidad sea menos eficaz si se realiza en forma aislada.

La *conciencia e interés* para estos tipos de contactos puede ser estimulado a través de la publicidad y patrocinio, integrado con una campaña de correo dirigida a una lista de clientes sospechosos. Al enviar los medios a los sospechosos, se deberá encontrar un equilibrio entre el desafío de comunicar y el costo del material. Dadas las tasas de conversión bajas de los sospechosos a potenciales clientes, generalmente el catálogo es una herramienta muy cara para enviar a los sospechosos.

No se puede suponer que los contactos nuevos conocerán la oferta de la empresa como negocio y cómo se les puede ayudar con sus pedidos de pequeño volumen. Por consiguiente, la empresa se debe centrar inicialmente en comunicar mensajes principales a los clientes sospechosos y potenciales. Estos deberían explicar a los contactos la función de RS, qué representa, y destacar cómo se les puede ayudar con la amplia gama de productos que ellos necesitan en forma específica. Sólo se deben usar mensajes altamente personalizados si es que existe una justificación fuerte que aumentará la relevancia y la eficacia global de la actividad de adquisición.

Conversión a Cliente

El objetivo global de la conversión de cliente potencial a cliente sigue siendo la misma: incentivar al cliente potencial a colocar su primer pedido, estimulando el *deseo* y la *acción* a través de un enfoque integrado. Esto puede fluctuar desde el simple estímulo al momento de calificar al potencial cliente hasta proporcionar incentivos para superar la inercia como:

- Ofertas especiales programadas (Ej. entrega gratis dentro de cierto plazo dado, “comprar uno obtener otro gratis”, cupones de descuento para compras posteriores)
- Descuentos por el primer pedido
- Participación en concursos al recibir el primer pedido
- Telemarketing de seguimiento o llamadas de compra por parte del personal de venta de terreno

Se debe intentar convertir a los clientes potenciales en clientes rápidamente, y hacer que esto sea fácil. Independientemente de cómo se hayan adquirido o su potencial, la experiencia de la empresa demuestra que los clientes potenciales que se convierten tienen más posibilidades de convertirse al principio de su relación con esta.

Por lo tanto, todas las acciones dirigidas a convertir a los clientes potenciales en clientes, se deben realizar lo más rápidamente posible después que la empresa los ha identificado. Similarmente, no se debe continuar invirtiendo recursos de marketing y venta durante mucho tiempo. Es imperativo que se haga lo más fácil posible para un cliente potencial colocar su primer pedido, por ejemplo, concederles un crédito en el mismo día con el fin de incentivar la acción inmediata.

Calificación de Potenciales Clientes

Todos los clientes nuevos que hayan expresado interés en RS (nuevo-nuevo y nuevo-existente) deberán ser calificados en forma coherente antes de enviarles medios de comunicación. Esta calificación deberá ser rigurosa y deberá ser realizada lo más rápidamente posible después del contacto inicial. Esta calificación deberá estar formada por dos elementos:

- **Calificación Verdadera:** Impulsa una decisión “si / no” sobre si es un buen cliente potencial para que se envíe un catálogo e incluye información empresa a empresa, nombre del contacto, nombre de la compañía, dirección, y número de teléfono
- **Recolección de Información:** se proporciona información que ayude a la empresa a comprender mejor las necesidades de los clientes potenciales. Se puede usar esta información para tratar más eficazmente al cliente potencial ahora y en el futuro, por ejemplo, código de fuente de medio, áreas de productos de interés, naturaleza de la influencia, compromiso a un primer pedido, correo electrónico, proveedores que usan actualmente, conciencia de la existencia de RS, etc.

La calificación verdadera puede ser activa (conversación telefónica) o pasiva (devolución de un cupón o formulario de solicitud). Por consiguiente, es posible que la recolección de información ocurra o no a la misma vez que la calificación verdadera, y debe ser completada a través de una conversación telefónica.

El principal objetivo en todos los clientes potenciales debe ser la “calidad por sobre la cantidad”.

Medios Post-Calificación

Una vez calificado, se debe explicar a los clientes potenciales las diferentes opciones de medios (catálogos, CD e Internet). Todos los clientes potenciales, fuera de aquellos que han solicitado específicamente una combinación de medios en particular, deberán recibir al menos un catálogo. Esto les permitirá apreciar totalmente la oferta. Es difícil para un cliente potencial hacer un pedido si no tiene el catálogo y no está decidido a usar Internet o un CD.

También se debe usar esta actividad inicial para ilustrar la velocidad y la confiabilidad de la oferta y advertir al cliente potencial que se le ha hecho.

Es posible que los individuos reciban más de un catálogo si es que se les considera contactos calificados que no efectúan transacciones. Estos caen en dos categorías:

- **Persona que Influye:** aquellos individuos que trabajan para una compañía y especifican los productos / proveedores que necesitan pero no colocan sus propios pedidos. Como persona que influye el pedido solicitado no es alterado por un tercero
- **Persona que Especifica o Consultor:** aquellos individuos que trabajen o no para la compañía que compra, quienes especifican productos y proveedores potenciales, pero no influyen en la compra en sí.

Se sabe que los medios de comunicación como la revista RS@Work no tienen éxito cuando se usan aisladamente como una herramienta de conversión de clientes potenciales en clientes. Sin embargo, se debe experimentar y apoyar el catálogo con otro material para estimular la conversión, Ej. clientes potenciales que reciben una revista después de un catálogo pueden convertirse con mayor facilidad que aquellos que no lo reciben.

Acción Post-Catálogo

Una vez que todos los clientes potenciales calificados han recibido un catálogo, se debe decidir dónde aplicar cualquier esfuerzo adicional para convertirlos en clientes. La experiencia de la empresa demuestra que:

- Los clientes potenciales “auto seleccionados” tienen más probabilidades de convertirse que los clientes potenciales seleccionados en forma proactiva
- Si los clientes potenciales se convierten en clientes es probable que lo hagan rápidamente después del contacto inicial
- Los clientes nuevos-existentes tienen más probabilidad de transformarse en buenos clientes rentables que los clientes nuevos-nuevos.

Sin embargo:

- No se tiene ninguna certeza sobre cuáles clientes potenciales se convertirán
- No se pueden predecir las posibilidades de los clientes potenciales sobre la base del cargo que desempeñan, tamaño de la compañía, etc. — los buenos clientes pueden venir de cualquier parte.

Se presenta una serie de opciones para asignar esfuerzos adicionales:

- Asignar recursos para asegurar que los clientes potenciales “auto seleccionados” se conviertan en clientes rápidamente
- Asignar recursos para convertir a los reactores “más desafiantes”
- Centrar los recursos para convertir sólo a clientes potenciales nuevos-nuevos
- Centrar los recursos para convertir sólo clientes nuevos-existentes
- Priorizar a los clientes potenciales para que se conviertan sobre la base del tiempo que ha transcurrido desde el contacto inicial
- O alguna combinación de estas, por ejemplo, priorizar la conversión de clientes potenciales auto seleccionados y nuevos-existentes

La decisión final deberá tomar en cuenta factores como los impulsores estratégicos hacia áreas nuevas, y la eficacia y capacidades de los recursos que se están usando. Se recomienda:

- Dentro de las restricciones de recursos, el objetivo de la empresa consistirá en hacer un seguimiento y convertir a todos los clientes potenciales en forma coherente
- Se debe mantener la actividad de conversión simple y coherente
- Se debe dar prioridad a los clientes potenciales más nuevos para la actividad de seguimiento

Sólo en los extremos del espectro “potencial” se debe tratar a los clientes potenciales en forma diferente:

- Cuando el potencial es obvio y sobre la base de la información disponible se siente que se justifica otra estrategia, Ej. llamadas de venta. Estas instancias serán una excepción en lugar de la regla
- Se debe intentar “desmalezar” los particulares, no profesionales, y compradores de una sola vez, etc. y dirigirlos hacia el canal apropiado de compra

Se sabe que si los clientes potenciales no se convierten rápidamente es probable que nunca lo hagan. Entonces, sólo se les debe enviar un catálogo a los clientes potenciales. Si continúan sin convertirse, entonces se les puede contactar nuevamente para volver a persuadirlos a efectuar negocios (dependiendo de las cifras y los costos) y / o remitirlos a Internet. Cualquiera sea la forma elegida, se les debe eliminar de las listas de envío de catálogos posteriores.

5.6 Desarrollo inicial de contactos cliente

El desarrollo inicial del contacto cliente, es el desarrollo de la actividad dirigida a nuevos contactos cliente que han colocado un pedido, antes que sean traspasados a ser manejados de la misma forma que los demás contactos cliente. Este período de actividad comienza cuando un contacto ha colocado un pedido y actualmente dura hasta 8 meses o un periodo de tiempo apropiado que se determine localmente para que RS se comunique y comience una relación mutua con el cliente. El Desarrollo Inicial abarca tanto los contactos clientes nuevos en cuentas nuevas (nuevo-nuevo) y contactos clientes nuevos en cuentas existentes (nuevo-existente). A estos tipos de clientes se les debe dar la bienvenida en forma sistemática y crear una lealtad temprana y a través de actividades de marketing y venta específicas, estimular a los contactos clientes nuevos a colocar un número de pedidos lo más rápido posible dentro del período inicial, y que experimenten el servicio de RS.

Además crear conciencia de lo que RS hace y explicar el valor de usar a RS, estimular a los contactos cliente, a comprar a través de los grupos de mercancías y desarrollar su variedad de compras, obtener una buena comprensión de las necesidades y el potencial de los contactos

cliente, reconocer la conducta comercial y el canal preferido del contacto cliente y responder en consecuencia y reunir la información pertinente y los atributos de los contactos cliente que pueden ser útiles para el futuro.

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO INICIAL

El análisis histórico demuestra que se han tenido muchos clientes que sólo han colocado un pedido. Por lo tanto, el desarrollo inicial está dirigido a detener la pérdida de muchos contactos cliente después de su primer pedido.

Los contactos cliente nuevos que han colocado un pedido son un recurso valioso para el negocio de la empresa. Por consiguiente, se deben tratar como tales a través de actividades dedicadas durante este período inicial.

- Proporcionar tratamiento intensivo a todos los contactos cliente nuevos independientemente del canal (sean nuevos-nuevos o nuevos-existentes)
- Darse tiempo para comprender al contacto cliente y sus necesidades, y venderles la oferta de RS
- Demostrar al contacto cliente que se le valora a él y a su negocio
- Establecer expectativas positivas y realistas de cómo RS le puede ayudar

PRIORIZAR EL RECURSO DE DESARROLLO INICIAL

Se sabe que los contactos nuevos de cuentas existentes (nuevo-existente) tienen una posibilidad más alta de transformarse en buenos contactos clientes rentables que los contactos nuevos de cuentas nuevas (nuevo-nuevo).

Sin embargo, no se puede predecir después de un pedido cuál de los contactos nuevo-nuevo y nuevo-existente caerá en la categoría de rentable. Por lo tanto, la empresa se ve enfrentada a la decisión de cuales esfuerzos son la prioridad para el desarrollo inicial.

- Centrarse en los contactos nuevos-nuevos puesto que son potencialmente los más difíciles de transformarse en buenos contactos cliente, pero el largo plazo ampliará el número de organizaciones que comercien con la empresa.
- Centrarse en la tarea más fácil de desarrollar los contactos cliente en cuentas existentes
- Darles a todos los contactos cliente nuevos-nuevos y nuevos-existentes que no tienen ninguna experiencia en usar a RS un período inicial de tratamiento intensivo independientemente del canal

Esta es una decisión clave que se debe tomar en relación con los objetivos, las condiciones y los recursos. La recomendación es entregar a todos los contactos cliente que no tienen conocimiento, experiencia o entendimiento de RS, un período inicial de contacto intensivo, independientemente de si son “nuevos-nuevos”, e independientemente del canal.

DESARROLLO INICIAL DE ACTIVIDADES Y RECURSOS

En el período de desarrollo inicial se está tratando de aumentar la *conciencia* y el *interés* en RS (particularmente entre los contactos cliente nuevos-nuevos) pero más importante aún, se está intentando estimular la *acción* de colocar el próximo pedido. Existe un número de cosas que se deben tener en mente con respecto a la interacción con el cliente durante este período.

- Las primeras experiencias e impresiones son las más importantes, de modo que el personal que tienen contacto con los clientes debe ser estimulado a maximizar el servicio que proporciona al cliente
- Mantener esta actividad inicial simple y reaccionar con rapidez
- Mantener el objetivo durante este período en lograr ventas
- Basar la discusión en razones convincentes para que los clientes compren
- Centrarse en los mensajes principales; desarrollar mensajes personalizados una vez que se tiene suficiente información sobre el contacto que asegure que los mensajes serán relevantes y aumenten la eficacia del programa

- Identificar si el contacto cliente nuevo es nuevo-nuevo o nuevo-existente y tratarlo en consecuencia. Las actividades no tienen por qué ser las mismas para los contactos nuevos-nuevos y nuevos-existentes
- Asegurar que existan los recursos antes de comenzar los programas, ya que los programas mal ejecutados pueden tener un efecto perjudicial sobre la percepción del cliente de RS

Los tipos de recursos que se asignarán a estos clientes son los siguientes:

- Catálogo (si es que no han recibido uno)
- Comunicaciones que expliquen específicamente por qué debieran comprar a RS y cómo se les puede ayudar, Ej. “paquete de inicio” o llamada de bienvenida
- Comunicaciones y promociones dirigidas a demostrar la amplitud de la variedad
- Apoyo para inscribirse en línea si es que tienen acceso a Internet
- Actividad por correspondencia o telemarketing que busque estimular un evento en particular, Ej. un segundo pedido
- Llamadas telefónicas para asegurar que se recibieron los productos y que el servicio cumplió con sus expectativas, y obtener mayor compromiso para usar a RS
- Incentivos programados como cupones de descuento, entrega gratis, ofertas de comprar uno y obtener otro gratis, etc. Estos incentivos deben reforzar la posición de mercado deseada, y deben ser cuidadosos de no promover la creencia de que tales incentivos son la norma

Sólo en el extremo del “espectro potencial” se deben asignar niveles diferentes de recursos:

- Cuando el potencial es obvio y sobre la base de la información disponible la empresa debe darse cuenta que otra estrategia es más apropiada, Ej. una llamada de ventas para cerrar una serie de pedidos debido al lanzamiento de un proyecto. Estas instancias son la excepción en lugar de la regla.

REVISIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO INICIAL

Al final del período de desarrollo inicial, cada contacto cliente deberá ser evaluado cuidadosamente. Esta evaluación deberá incluir su conducta de compra y nivel de rentabilidad. Esto debe preceder cualquier decisión de cómo se han integrado al “desarrollo” general de la base de contactos cliente.

Para ayudar en esta evaluación, se deberán trazar los procesos de desarrollo inicial y establecer medidas de rendimiento clave (indicadores de desarrollo) para cada etapa.

La evaluación deberá hacer un seguimiento de los resultados y compararlos en diferentes etapas del proceso. Deberá identificar además en forma permanente si existe alguna diferencia en la conducta entre los contactos cliente que fueron clientes potenciales “autoseleccionados” y aquellos que fueron clientes potenciales “reactores”.

5.7 Desarrollo de contactos cliente

Son las actividades que se realizan después del desarrollo inicial para incentivar a los contactos clientes existentes a comprar más en forma rentable. El desarrollo abarca las fases de crecimiento de ingresos, hasta el aplanamiento o meseta de gasto con RS. Por lo tanto de deben incentivar a los contactos cliente existentes a comprar más a través de la gama de los grupos de productos y mercancías que se ofrecen (impulsar la Variedad de Productos en la Compra — BOP), optimizar el aporte del contacto cliente (compradores y usuarios no finales) para comprender la naturaleza de sus necesidades de volúmenes pequeños y minimizar el esfuerzo de retención, se cree que el buen desarrollo de contactos cliente reducirá los números de contactos cliente y cuentas que declinen o expiren y, así, ingresar a la fase de retención. Es mucho mejor invertir en desarrollar contactos clientes que invertir en detener la declinación o reactivar los contactos clientes que se han perdido o han perdido el “hábito” RS.

LA IMPORTANCIA DEL BOP EN EL DESARROLLO DE CONTACTOS CLIENTE

La única forma sustentable de aumentar el gasto del cliente es haciendo que el contacto cliente haga pedidos con mayor frecuencia, y se sabe que el impulsor detrás de esto es el BOP, la variedad de productos y tecnologías diferentes (grupos de mercancías) que compran. Por consiguiente, aumentar el BOP de los contactos clientes es la principal prioridad.

Hay dos definiciones claves de BOP:

- **Líneas BOP:** El número de líneas discretas (números de existencias) compradas en un período de 12 meses consecutivos
- **Rango de la BOP:** El número de grupos de mercancías discretas de nivel superior que ellos han comprado en un período de 12 meses consecutivos

Aumentar el Rango del BOP es la prioridad de las actividades de desarrollo de contactos cliente.

LA IMPORTANCIA DE LA RENTABILIDAD EN EL DESARROLLO DE CONTACTOS CLIENTE

Para aquellos contactos cliente que exhiben un Valor Promedio de Pedidos (AOV) muy bajo se deben encontrar maneras de mejorar su aporte. Esto podría ser encontrando formas de aumentar el AOV o recuperar el costo de cursar los pedidos, Ej. con pequeños cargos por pedido, cantidades mínimas en el pedido, cobrar el flete, etc.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE CONTACTOS CLIENTE

Existen dos maneras fundamentales para desarrollar contactos cliente:

- **Desarrollo Reactivo:** En que se intenta aumentar el gasto sobre la base de su actividad o inactividad a través de la oferta, Ej. el contacto cliente ha comprado X, por lo tanto, necesita el accesorio Y, o el contacto cliente está comprando de un grupo de mercancías en particular pero no de otros.

- **Desarrollo Proactivo:** En que se intenta desarrollar interés y se impulsa la oferta para contactos cliente sobre la base de la creencia que tienen la capacidad latente de comprarlos, Ej. promoviendo la variedad de cables a todos los ingenieros eléctricos.

Se tiene una amplia variedad, y la mayoría de los contactos cliente existentes tiene el potencial de comprar la mayor parte de ella, pero con frecuencia sólo compran un pequeño número de productos. En forma rutinaria se debe exponer a los contactos cliente a la mayor variedad de oferta posible. Así, el desarrollo proactivo debiera ser el enfoque predeterminado.

Ejemplos de ideas de Desarrollo Proactivo y Reactivo que se deben Considerar

Para Usuarios Finales: Desarrollo Reactivo

- Seguimiento de consultas
- Cupones de descuento para grupos de mercancía que no han sido comprados
- Promoción de productos basada en el historial de compras
- Venta cruzada (por ejemplo, Actividad de Venta Cruzada Automática)

Para Usuarios Finales: Desarrollo Proactivo

- Promoción de productos en oferta al azar
- Información al contacto relativa a “otros clientes compraron además
- Descuentos para líneas por pedido
- Descuentos sobre el valor del pedido
- Descuentos por BOP (Variedad de productos en la compra según línea y rango)
- Juegos y grupos de artículos, soluciones, por ejemplo, juegos para principiantes

Para Compradores (contactos comerciales y que no son los usuarios finales)

- Demostrar el costo de procesar pedidos pequeños
- Utilizar estudios de casos o su propia información
- Estimular la racionalización de proveedores

- Convertirlos en ganadores en su propia organización, por ejemplo, ayudarles a recomendar a RS, lo cual les ayudará a obtener un aumento de responsabilidad o una promoción.
- Proporcionar información para el comprador, para que sea comunicada internamente
- Establecer fuertes relaciones inter-personales
- Otorgar acceso a la gerencia superior de RS
- Desarrollar presencia y reputación de excelencia en logística y abastecimiento
- Estimular las visitas a RS
- Contratar o prestar nuestras instalaciones
- Proporcionar descuentos o rebajas corporativas

Cualquiera sea el enfoque que se use, se debe asegurar que se cumplan los siguientes principios:

- **Proporcionar una inversión mínima en marketing directo (DME):** Todos los contactos cliente rentables a nivel transaccional deben recibir el catálogo impreso, salvo que ellos hayan estipulado lo contrario. En los márgenes, se debe tener cuidado de no destruir el aporte global del contacto cliente invirtiendo cantidades excesivas del recurso DME en aquellos contactos cliente que no generan un retorno sobre la inversión.
- **Minimizar las barreras:** Siempre considerar e integrar las actividades para superar las barreras identificadas en toda actividad de desarrollo
- **Usar mediciones apropiadas de las campañas:** Algunas inversiones de desarrollo, particularmente en torno a la conciencia de variedad, no se pueden evaluar sólo con las respuestas de corto plazo, como las ventas de productos. Por lo tanto, se deben tener los objetivos y beneficios esperados muy claros antes de decidir sobre las mediciones más apropiadas de las campañas.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PARA DESARROLLO DE CONTACTOS CLIENTE

Como se ha sugerido, tanto el ingreso como la rentabilidad son elementos clave en el desarrollo de contactos cliente. Se desean contactos cliente que gasten cantidades significativas y sean altamente rentables o, dicho de otra manera, contactos cliente con un BOP alto y un buen AOV. La mayoría de los contactos cliente no están en este grupo en este momento.

El BOP es una buen representante de cuán bien el contacto cliente comprende y valora la oferta. Se debe usar (empleando ambas definiciones) en conjunto con otros indicadores para ayudar a determinar cómo se deberá enfrentar a los contactos cliente. Al hacerlo, la empresa será capaz de determinar si los contactos cliente específicos están respondiendo a los estímulos que se aplican y si están comprando más de la misma tecnología o más a través de la variedad ofrecida. Como ya se afirmó, el Rango BOP claramente es lo más deseable.

Se debe tener otra información sobre los contactos cliente que pueden ayudar a determinar cómo abordarlos. Esta información es proporcionada por su historia de compra y, en algunos casos, el conocimiento que se ha adquirido. Lo que se sabe y puede usar es:

- El aporte transaccional del individuo (absoluto no porcentual)
- Su AOF y BOP
- Qué grupos de productos y mercancías compraron (lo que indica con qué áreas de la variedad ya están familiarizados)
- Si su gasto está aumentando o disminuyendo (útil para actividades de retención)
- Eventos y actividades detonantes (consultas, cotizaciones, etc.)
- Cualquier información específica que se haya obtenido (es decir, pistas de venta específicas)

La empresa es incapaz de usar “ventas de contactos potenciales” como un medio para determinar cómo deberá enfrentar a los contactos. Esto se debe a que la información de la base de datos disponible no puede ayudar a comprender quienes serán contactos rentables que realicen gastos importantes.

IMPORTANCIA DE LA VISIÓN DE LA CUENTA EN EL DESARROLLO

Mientras que el desarrollo es una actividad a nivel de contacto, la cuenta (el sitio o cualquier otra visión de contacto colectivo) en que el contacto cliente está operando debe ser considerada primero.

Se tienen cuentas que fluctúan desde uno a cientos de contactos y sus actividades de gasto pueden ser mezcladas y variadas. Las actividades de los contactos pueden estar enmascaradas por la forma en que opera la cuenta. Lo que puede parecer un contacto cliente con gastos bajos puede ser en realidad un contacto que gasta fuertemente a través de sus colegas, por ejemplo, el ingeniero que hace sus pedidos a través de un comprador. Esto también puede cambiar cada cierto tiempo a medida que se desarrollan las políticas y prácticas de compra de la cuenta. Otra complicación si no se adopta una visión para determinar si una cuenta es que lo que parece ser una cuenta y contacto cliente en declinación, puede ser en realidad el resultado de un desplazamiento a comprar a través de un acuerdo de compra con un agente o proveedor de segundo nivel.

Por consiguiente, la actividad del contacto no se puede considerar en forma aislada de la actividad comercial global.

5.8 Retención de contactos cliente

La retención significa identificar a los contactos cliente que están reduciendo o deteniendo su gasto y tomar medidas para prevenir o reducirlo, esta sólo se aplica a los contactos cliente una vez que han pasado por el programa inicial de desarrollo, a los contactos

clientes que permanecen “retenidos” hasta que vuelven a su nivel de gasto anterior o muestran signos de un cambio de tendencia y son devueltos a procesos habituales de manejo de clientes o ya no resulta rentable continuar la actividad, a aquellos que producen un vuelco en el gasto en declinación y reactivar los contactos cliente por extinguirse o extinguidos.

TERMINOLOGÍA DE RETENCIÓN CLAVE

Existe una serie de términos claves a los cuales se debe referir:

- **En declinación:** Contactos cliente que continúan comprando pero presentan una tendencia descendiente (a lo largo del tiempo) en los niveles de gasto
- **En proceso de extinción:** Contactos cliente que no han gastado en los últimos 1 a 11 meses
- **Extinguidos:** Contactos cliente que no han gastado en los últimos 12 o más meses.
- **Reactivados:** Contactos cliente que no gastaron en los últimos 12 meses, pero que posteriormente gastaron nuevamente

IMPORTANCIA DE LA RETENCIÓN DEL CONTACTO CLIENTE

Para apoyar el crecimiento sostenido, el modelo comercial exige que se desarrollen y agreguen más contactos cliente que los que se pierden en el largo plazo. También se cree que es más económico mantener y retener a los contactos clientes existentes que encontrar nuevos. Por consiguiente, es importante asegurar que exista un equilibrio razonable entre el esfuerzo de adquirir y desarrollar contactos clientes nuevos y las actividades de retención.

INDICADORES DE EXTINCIÓN Y DECLINACIÓN

Visión de Contactos

Se sabe que la frecuencia de los pedidos impulsa el ingreso del contacto cliente. Por lo tanto, si hay un cambio significativo y sostenido en la frecuencia de pedidos, será un buen indicador de que es probable que el ingreso del contacto cliente cambie. Por ejemplo, si un contacto cliente habitualmente compra una vez al día y repentinamente comienza a comprar una vez al mes,

Se puede esperar una declinación (y vice-versa), y se debería actuar para comprender por qué. Es importante destacar que el cambio de frecuencia siempre será específico para cada contacto cliente.

RFM Y PTL

RFM es la sigla usada para describir tres medidas clave de desarrollo de contactos cliente:

- **Fecha de la última compra** (*Recency*): Cuándo fue la última vez que el cliente colocó un pedido.
- **Frecuencia**: Con qué frecuencia colocan pedidos (habitualmente el AOF anual del contacto).
- **Valor monetario**: Cuánto gasta (su gasto anual).

El PTL o la propensión a la extinción es una técnica que usa la fecha de la última compra y la frecuencia de compra del análisis RFM. El PTL intenta predecir con qué frecuencia un contacto cliente debería comprar y si se están desviando fuera de esos patrones esperados y tiene probabilidad de extinguirse (mostrando una propensión a la extinción).

La experiencia limitada con el uso de un modelo PTL depende de que se disponga de información apropiada y tener confianza que se conoce la conducta normal del contacto cliente. Esto puede ser difícil con contactos clientes nuevos y los con baja frecuencia de compra. Como negocio el AOF es altamente variable, equivalente a contactos cliente que hacen pedidos dos veces al mes hasta una vez cada dos meses.

Por consiguiente, creemos que este tipo de modelo predictivo (PTL) tiene un valor limitado y es mejor desplegar los esfuerzos en controlar los contactos cliente y el gasto de la cuenta, y actuar en aquellos que muestran una declinación.

Visión de la Cuenta

A pesar de que la retención es una actividad a nivel de contacto, al igual que con el desarrollo, se debe considerar al contacto cliente dentro de la cuenta u organización en la que está operando, la visión de la cuenta. Se pueden tener buenos y malos contactos clientes dentro de la misma cuenta y sus patrones de compra reflejan la forma en que operan ellos y la cuenta. Por ejemplo, si una cuenta está creciendo, pero un contacto ha declinado o expirado, es posible que refleje simplemente que su papel y necesidades pueden haber cambiado o que han comenzado a hacer los pedidos a través de un colega, etc. Mientras que si la cuenta está declinando en general es señal inequívoca de que algo está mal. Por lo tanto, es vital que se tomen en cuenta tanto las visiones del contacto como de la cuenta.

CAUSAS DE LA DECLINACIÓN Y EXTINCIÓN

Por la naturaleza del negocio y la amplia base de clientes, se tienen muchos contactos clientes que se extinguen o declinan por múltiples motivos. Las diversas causas se pueden dividir en aquellas que están más allá de la influencia de RS y aquellas que son causadas por RS.

Más Allá de la Influencia de RS

Hay muchas razones que están más allá del control de la empresa:

- Los contactos clientes cambian sus hábitos o necesidades de compra
- Los contactos clientes se retiran de la organización
- Los contactos clientes cambian su función
- Cambio en los proyectos o los presupuestos de los contactos clientes
- Economía del sector, Ej. una baja en el sector telecomunicaciones

A pesar de que hay una “evolución natural” sobre la cual RS no puede influir mucho, debería ser parte del proceso de administración de cuentas abordar y minimizar el impacto de la mayoría de las situaciones. Por ejemplo, si el contacto cliente se retira de la organización, se debe identificar la información del contacto cliente que lo reemplazó.

Declinación y extinción causada por RS

Cuando sea posible se debe buscar y abordar las razones de la extinción y declinación del gasto que sean causadas por la empresa:

- El contacto cliente está insatisfecho con el servicio
- Entrega atrasada o errores en el pedido
- Visualiza a la empresa como un proveedor muy caro en comparación con los competidores locales

Extinción aparente

Además, es posible que la extinción sea evidente desde la perspectiva de RS, pero el contacto cliente puede considerar aún que no han cambiado su uso de RS. Como consecuencia muchos de estos contactos clientes “en proceso de extinción” se pueden reactivar en forma natural sin que la empresa ejerza acción alguna. Por ejemplo:

- Es posible que estén gastando a través de un asociado o colega
- Los patrones de gasto fluctúan conduciendo a ciclos de adormecimiento natural
- Es posible que se consideren latentes en lugar de en extinción
- Negocio estacional

ESTABLECER PRIORIDADES EN LAS ACTIVIDADES DE RETENCIÓN

Como se ha afirmado, muchas de las causas de la extinción y declinación están fuera del control de RS, y para resolver aquellas sobre las que se tiene control, se requiere identificar, analizar y resolver el problema específico del contacto cliente. Esto es casi imposible sin establecer un diálogo personal con el contacto cliente.

Como hay tantas causas por las cuales los contactos clientes declinan o se extinguen, es importante considerar sobre qué causa se puede tener algún impacto y a qué tipos de contactos clientes se debe dar prioridad. Por consiguiente, sólo se debe tomar en cuenta situaciones sobre las cuales se puede influir y contactos clientes en los cuales se está dispuesto a invertir, es decir, contactos clientes rentables. El ejemplo siguiente lo ilustra:

Tabla 5.3 Prioridades en las actividades de retención

	Objetivo <input type="checkbox"/>	Objetivo <input type="checkbox"/>
	Contacto cliente Rentable	Contacto cliente No Rentable
No se puede actuar sobre él • Ej. ha sido declarado en quiebra	X • Sólo agrega costos	X • Sólo agrega costos
Cliente que se muda • Ej. trabajo / compañía nuevos	<input type="checkbox"/> • Seguir y atender • Identificar reemplazos	? • Potencial para hacer rentable en su nuevo rol o empresa
Infrecuente • Ej. compras irregulares	X • No resulta atractivo económicamente	X • Sólo agrega costos
En Declinación • Ej. desertando a la competencia	<input type="checkbox"/> • Centrar esfuerzos de retención	X • Sólo agrega costos
En Extinción • Ej. desertó a la competencia	<input type="checkbox"/> • Centrar esfuerzos de retención	X • Sólo agrega costos

Más aún, se cree que no se debe dejar a los clientes 12 meses (estado de extinguido) antes de ejecutar un programa de retención. Las actividades de extinción y retención deben ser realizadas alrededor de los 12 meses, y consisten en envíos por correo ofreciendo la última oportunidad y exigencias internas para limpiar la lista de envío de catálogo por correo. Se sabe que el 70% de las cuentas que no han hecho pedidos durante 6 meses no lo hacen en los 6 meses siguientes. Por lo tanto, es posible que no valga la pena hacer un llamado a las cuentas que no han hecho pedidos en los últimos 12 meses, puesto que ya es demasiado tarde. Se debe buscar establecer contacto con estos individuos u organizaciones mucho antes.

Por consiguiente, dado que el desarrollo del contacto cliente es la primera prioridad, las prioridades de retención deben ser (en orden de prioridad):

- Contactos declinantes, porque es mejor actuar mientras el contacto todavía comercia
- Contactos en vías de extinción
- Contactos extinguidos

Se sede abordar a cada uno de estos grupos en forma diferente. A continuación se establecerá el enfoque recomendado para cada uno de estos grupos específicos:

ASIGNACIÓN DE PRIORIDAD A LAS ACTIVIDADES DE RETENCIÓN

Para Abordar los Diferentes Grupos de Retención

Declinación

El objetivo es recuperar los contactos en declinación y volver a los niveles de gasto anteriores. Las prioridades son las siguientes:

- Contactos y cuentas de alto ingreso
- Tasas altas de declinación: aquellas cuentas que presentan una rápida declinación en el gasto durante un período corto de tiempo
- Declinaciones de largo plazo: Contactos que presentan una declinación gradual a lo largo del tiempo

Los dos primeros aspectos anteriores se pueden considerar mediante el uso de la matriz del ejemplo, en que la principal prioridad es “El segmento Alto-Alto”:

	ALTA	BAJA
ALTO		
GASTO		
BAJO		

Figura 5.2 Matriz de Prioridades

Para estos grupos prioritarios deberíamos:

- Aumentar la cobertura e intensidad del contacto comercial normal
- Averiguar las causas específicas
- Resolver las causas, cuando sea posible
- Aplicar la solución correspondiente a la situación
- Actuar con tanta eficiencia en términos de costo beneficio como sea posible

En el caso de aquellos contactos que respondan, debemos restaurar selectivamente el contacto con un enfoque de cuidado intensivo para poder confiar en su recuperación

Extinción

(Suponiendo que han pasado a través de la etapa de manejo de declinación)

El objetivo debe ser desencadenar un pedido o interrumpir el esfuerzo de marketing y ventas.

Las prioridades son:

- Contactos y cuentas que previamente representaron altos ingresos

Para estos grupos prioritarios deberíamos:

- Comprender las causas del comportamiento de extinción
- Resolver las causas, cuando sea posible
- Abordar al contacto con un último incentivo para comprar, por ejemplo un descuento sobre el próximo pedido
- Posteriormente, si no hay respuesta, aplicar la actividad de última oportunidad

Quienes respondan pueden ser manejados a través de un enfoque de cuidado intensivo selectivo (similar al de desarrollo temprano) para asegurar que los contactos realmente aprecian nuestro servicio. Quienes no responden pueden ser traspasados a una administración de extinguidos

Extinguidos

Los objetivos son interrumpir todos los esfuerzos de marketing y ventas y conservar los datos a bajo costo (permitiendo que el contacto se reactive fácilmente)

Las prioridades son:

- Ninguna: No han efectuado transacciones durante más de 12 meses

Para estos contactos, deberíamos:

- Interrumpir toda inversión en marketing y ventas, a menos que se pueda realizar de forma que cueste cero o a un costo extremadamente bajo, por ejemplo, correos electrónicos enviados masivamente, para informarles de nuevos desarrollos relevantes, como la apertura de un nuevo mostrador de tienda cercano a sus oficinas, etc.
- Conservar datos básicos de contacto para permitir que el cliente reactive fácilmente

Los contactos extinguidos se pueden utilizar como futuros clientes potenciales de adquisición. Los reactivados se pueden manejar para que retornen a la empresa a través del programa de desarrollo temprano

Otras Consideraciones

Existen otros principios adicionales que se aplican independiente del grupo que estemos abordando.

Servicio al Cliente

Siempre debemos asegurarnos que todos adherimos al compromiso con la excelencia, sin importar lo que hagamos. La empresa debe desarrollar y promover el “excelente servicio al cliente” de manera que el cliente experimente cuán buena es la empresa y de esta forma minimicemos las razones para que los contactos abandonen en beneficio de nuestros competidores.

Esfuerzos Coordinados

Se han probado diversos programas y métodos de retención mediante el uso de una combinación de incentivos de correspondencia directa y llamados de televentas. Existe evidencia de que las actividades de retención no deben ser acciones únicas sino un programa coordinado:

- Pruebas iniciales realizadas, consistieron en efectuar seguimiento a un incentivo de retención por correspondencia directa con llamados de televentas, lo cual reactivó entre el 5-14% de los clientes contactados por correspondencia.

Abordar los Problemas Proactivamente

Cuando un cliente ha recibido un servicio deficiente, que podría causar su extinción, el cliente debe percibir que se ha ofrecido una respuesta positiva, abordado el asunto con efectividad. Lo anterior no sólo nos permite enmendarlos sino además demostrar que valoramos su preferencia. Por ejemplo, un enfoque de “resolución de problemas” por parte del departamento de televentas, logró una tasa de éxito importante de reactivación — 14,1%.

Proceso de Administración de los Medios de Comunicación

Se debe contar con un proceso efectivo en términos de costo beneficio para administrar los contactos en extinción y extinguidos, con claros criterios para desencadenar acciones y vincularlas con el proceso de administración de los listados de correspondencia. Si un contacto no se reactiva, entonces el proceso debe indicar cómo modificamos nuestras acciones para con ese contacto. Por ejemplo, al administrar el nivel de recursos de ese contacto aplicamos:

- Eliminación de lista de envíos de catálogo de papel.
- Estimular el uso de la web
- Catálogo en CD
- Retiro de la base de datos

5.9 Comercio electrónico

Esta sección sobre comercio electrónico se refiere al canal comercial de Internet, el cual resume la oferta de comercio electrónico y cómo se incluye en la Estrategia de Marketing.

IMPORTANCIA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El comercio electrónico es un canal que proporciona formas para atender a los clientes a través de todo su ciclo de compra, desde la selección del producto, a través de la información técnica, hasta la colocación del pedido, seguimiento del paquete y la historia del pedido. Las capacidades en línea también soportan un alto nivel de actividades automáticas de autoservicio por parte del cliente, Ej. búsqueda de productos en línea, revisión de existencias, acceso a hojas de datos, y colocación del pedido.

Los clientes de todos los sectores industriales, organizaciones de todos tamaños y todo tipo de contactos, han encontrado valor en la oferta de comercio electrónico. Internet ayuda a manejar las relaciones comerciales complejas tanto a nivel de cuentas y contactos, Ej. la visibilidad de los términos y condiciones específicos de la cuenta comparados con la oferta impresa estándar.

Crecimiento de las Ventas

El comercio electrónico es una de las prioridades estratégicas de la empresa, que ofrece una impulsor clave para aumentar el crecimiento de las ventas y una ventaja competitiva. El comercio electrónico intenta apoyar a los objetivos de la empresa y de las OpCos, para adquirir, desarrollar y mantener clientes rentables, impulsando el aumento del AOF (BOP). El comercio electrónico se puede usar para repositionar a RS como un proveedor con clientes claves y abrir puertas a cuentas cerradas anteriormente para la empresa.

Educación y Percepciones del Cliente

El comercio electrónico ofrece un medio dinámico para presentar y ofrecer acceso a la oferta completa a un amplio público de clientes y potenciales clientes, a un bajo costo. La plataforma de comercio electrónico ofrece la oportunidad de influir y educar a los clientes, y a comunicar mensajes claves, Ej. la propuesta de valor a través de los mercados. La siguientes tablas muestran mayor información de cómo el comercio electrónico puede apoyar la propuesta de valor de RS.

Tabla 5.4 Percepción del Cliente del valor de RS

Percepción del cliente del valor de RS - uso del comercio electrónico para reforzar la Propuesta de Valor

Elemento de Valor	Papel del Comercio Electrónico para Reforzar la Percepción del Cliente de la Propuesta de Valor	Acciones Planificadas
Proveedor de Volúmenes Pequeños	Explicar cuál es nuestro negocio en las áreas de “información sobre la empresa” del sitio	
Oferta Confiable de Productos	Datos exactos y actualizados Herramientas personalizadas de búsqueda, verificación de existencias	Mantenimiento de la calidad de contenidos Mejoras a las aplicaciones de búsqueda
Conveniencia	Capacidad de colocar paquetes de información relevante frente al cliente Colocación de pedidos rápida y confiable Rápido acceso a información técnica Introducción de productos fuera del ciclo de catálogos	

Costo - beneficio Efectivo	Los clientes pueden manejar y controlar el gasto MRO a través de los software PurchasingManagerTM y e-procurement (Administrador de Compras y abastecimiento electrónico), Colocación de pedidos, recepción y pagos sin papelería Reducción de errores y exactitud Precios personalizados Estudio de casos en línea	Campañas y seminarios de PurchasingManagerTM y e-procurement (Administrador de Compras y abastecimiento electrónico) Promoción de la calculadora de costos
Amplio Rango de Productos Industriales	Los últimos y más completos detalles del rango de productos en línea	Promover nueva página de productos Presentación de hoja con estilo y búsqueda perfeccionada Desarrollar un tour de productos en línea

Al Utilizar la Propuesta de Valor como afirmación de los Valores de Marca RS, podemos identificar cómo el comercio electrónico potencia estos elementos que influyen en la Marca

	Disponibilidad Confiable de Productos	Conveniencia	Suministro efectivo costo beneficio
Usuario y Seleccionador del Usuario	Disponibilidad de Existencias en línea Confirmación de pedidos Entrega flexible, es decir, cobranza con tarjeta de crédito	En línea 24 x 7 x 365 Documentos técnicos Ingreso personalizado de pedidos Listado de Piezas específico para el cliente	Pedidos rápidos, simples y exactos Funcionalidad de la búsqueda Precio específico para el cliente en línea
Comprador	Disponibilidad de existencias en línea Exactitud en la búsqueda de productos	Control — Administrador de Compras Historial de transacciones en línea	Reduce los costos generales de Compras
Adoptador de Decisiones Clave	Satisface / supera los Criterios de rendimiento del proveedor	Satisface / supera los Criterios de rendimiento del proveedor Alcance mundial	Costos de transacciones bajos Racionalización de proveedores capacitado electrónicamente

Internet también influye sobre la percepción de la oferta y los valores de marca, es decir, el excelente servicio al cliente, innovación, información técnica, etc.

Competitividad

Las capacidades de comercio electrónico proporcionan a la empresa una ventaja competitiva. Ningún competidor tiene actualmente la misma cobertura o profundidad en su oferta de comercio electrónico que RS. Se debe aprovechar esta posición al máximo y asegurar que mejoramientos permanentes mantengan este liderazgo. Los mayoristas tienen capacidades y presencia muy limitadas en Internet.

Oferta y Fijación de Precios de los Productos

La oferta en Internet tiene el objetivo de ser la versión más completa y actualizada de la oferta de productos en el mercado en vivo. La plataforma ha sido diseñada para soportar acciones claves de promoción de productos y lanzamientos provisionales entre los períodos de los catálogos.

El canal de comercio electrónico debe apoyar la estrategia de posicionamiento de precios adoptada por la empresa y las tácticas para ponerla en práctica, adoptada por las OpCos. La política de la empresa es que el comercio electrónico no sea usado como un canal de descuentos. Se permite el uso de descuentos dirigidos y programados específicamente para estimular cambios positivos en la conducta de los clientes, Ej. el uso de pedidos por Internet como condición para negociación de descuentos corporativos, y promociones de flete gratis para estimular la elección de un canal.

El comercio electrónico ayuda a mejorar las percepciones de precio del cliente que se enfrenta. Actúa como mecanismo para demostrar que se pueden hacer pedidos en forma económica y permite a los clientes inscritos ver los niveles de precio específicos para su cuenta, en lugar de los precios estándares del catálogo.

OFERTA DE COMERCIO ELECTRÓNICO

La oferta de comercio electrónico tiene tres componentes principales:

RS en Internet

El canal de comercialización en Internet se encuentra basado en una plataforma común llamada BroadVision. La base de la oferta de comercio electrónico es Internet. Esta es una oferta para un mercado masivo y puede ser usada por todos los sectores y tamaños de organizaciones clientes, a través de todo el ciclo de compra de RS.

PurchasingManager™ (PM)

PurchasingManager™ proporciona controles de compra y permite a los clientes ofrecer compras con mayor poder a sus empleados, a través de límites de gasto personalizados, instalación organizacional y fácil flujo de trabajo aprobando de pedidos. PM está dirigido a organizaciones medianas a grandes, interesadas en obtener control sobre los Pedidos de Volumen Pequeño (LVO), reduciendo los costos de transacción y respondiendo a las preocupaciones sobre compras independientes.

Adquisición Electrónica

La adquisición electrónica se refiere a la automatización de parte o todo el proceso de compra empresa a empresa (B2B) a través de un software de aplicación como SAP, Oracle, Ariba, Marrakech, etc. La oferta de adquisición electrónica está diseñada para asegurar que RS sea un proveedor seleccionado por clientes grandes y medianos que están poniendo en práctica la compra a través de un sistema de adquisición electrónico. Con frecuencia tales proyectos son realizados por las organizaciones más grandes del mundo y como empresa se debe responder. La implementación de la adquisición electrónica puede ofrecer a los clientes la oportunidad de dejar afuera a otros proveedores o a RS.

La oferta de adquisición electrónica tiene tres opciones:

- **PunchOut**

Los clientes tienen acceso al contenido del sitio de RS en Internet desde su sistema de adquisición electrónica para seleccionar los productos, luego devuelven sus carros de compra al sistema de adquisición electrónica para su aprobación y colocación. Como este sistema permite el acceso a la oferta completa dinámica de productos, PunchOut es la solución preferida de la empresa.

- **Contenido**

Los clientes tienen acceso al contenido de productos. Cuando no se puede acordar el uso de PunchOut con el cliente, se es capaz de ofrecer un contenido de muy alta calidad. Los esfuerzos comerciales intentan asegurar que los clientes tengan visibilidad de la variedad completa.

- **Facturación Electrónica**

Con el sistema de facturación electrónico, los clientes pueden realizar el ciclo de compra en forma electrónica desde el inicio hasta el final. Este sistema ofrece a la empresa el liderazgo en el mercado y más oportunidades de atraer clientes.

PROMOVER Y VENDER LA OFERTA DE COMERCIO ELECTRÓNICO

Cuando los clientes han manifestado interés en el comercio electrónico, se debe continuar centrando los esfuerzos en estimular la adopción permanente del uso de Internet. Al igual que con otras partes de la oferta, hay características y beneficios que son apropiados para los diferentes tipos de contactos clientes:

- Gerentes superiores / personas que toman las decisiones: Se benefician de autorizar a los usuarios finales y reducir los costos de transacción
- Compradores y cargos con función de compra: Se benefician específicamente de los pedidos más rápidos y más eficientes por Internet

- Usuarios finales (incluidos los especificadores): Se pueden beneficiar del uso de Internet en todos los niveles, desde el acceso a productos e información técnica actualizados hasta la compra autorizada y controlada.

Las ventas por Internet se han desarrollado exitosamente en aquellos lugares donde ha existido una comunicación sistemática de mensajes clave sobre las capacidades de comercio electrónico, como una parte clave de la oferta general al mercado. La presentación a los clientes de mensajes de comercio electrónico dirigidos e integrados a través de todos los medios ha sido productivo para impulsar la adopción de Internet.

Comunicación

El correo electrónico masivo ofrece a la empresa una herramienta económica para comunicarse con los clientes, lo que ha permitido aumentar la cobertura y la frecuencia de la comunicación con la base de clientes. Los mensajes deben ser relevantes para evitar el riesgo de ser considerados “*spam*” o “basura”

Administración de la Cuenta

Los recursos de venta de comercio electrónico dedicados, con conocimiento especializado, confianza comercial, y capacidades de administración de proyectos, han sido críticas para impulsar la adopción exitosa del comercio electrónico por parte de cuentas más grandes, y para apoyar a los equipos de terreno locales. Las ventas en terreno y las televentas tienen un papel clave en apoyar la adopción del comercio electrónico entre los contactos usuarios finales a través de la Internet, la adquisición electrónica y PurchasingManagerTM.

Adquisición de Contactos clientes

Internet puede ser usada como un canal exitoso para atraer números importantes de contactos clientes nuevos. Para los contactos Nuevo-Nuevo, Internet ofrece un acceso inicial fácil, instantáneo a la oferta, con muy pocas barreras. Es importante que se comprendan el proceso de inscripciones nuevas a través de Internet para estar integradas al programa de actividades de desarrollo apropiado en forma temprana.

Desarrollo de Contactos Clientes

Las campañas en Internet y las actividades de marketing integradas en Internet y fuera de ella han demostrado su capacidad para impulsar las ventas de productos, actividad de productos y números de clientes activos.

La oferta de comercio electrónico también puede apoyar la penetración de la cuenta, particularmente a través del desarrollo de PurchasingManager y la adquisición electrónica. Estas son herramientas exitosas que permiten ganar acceso autorizado a grandes números de contactos nuevos que luego necesitan apoyo de usuario final y RS ofrece capacitación.

Más aún, cuando un cliente no es considerado lo suficientemente rentable como para justificar el envío del catálogo, haciéndolo migrar al uso de Internet, puede ser una opción que se debe considerar localmente.

Retención del Contacto Clientes

La extinción de los clientes en línea se mide mediante la detención de sus visitas al sitio en Internet, por lo tanto, las campañas de retención deben realizarse a través de canales alternativos como correo electrónico, en lugar de a través de Internet. También es importante tener visibilidad a través de los canales, ya que la extinción en Internet puede ser simplemente una migración hacia otros canales para colocar pedidos.

CAPÍTULO 6: DESARROLLO DE PROCESOS DEL PLAN DE MARKETING Y VENTAS

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrollarán los procesos y las operaciones requeridas para lograr la segmentación, identificación y categorización del mercado en subgrupos homogéneos, a los que se aplica una estrategia comercial diferenciada, con el fin de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

6.1 Categoría ID

Las empresas clientes pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas (explicados en el capítulo 5.4), basado en la importancia de las mismas. Existen 4 tipos de categorías propuestas, estas son:

Corporate
Key
Standard
Private

Para ello, se deben categorizar según el número de sucursales, AOV, AOF, BOP Rango y BOP Línea.

PARAMETRIZACIÓN

Parametrización Inicial

En caso de ingresar un nuevo cliente se analizará de la siguiente forma:

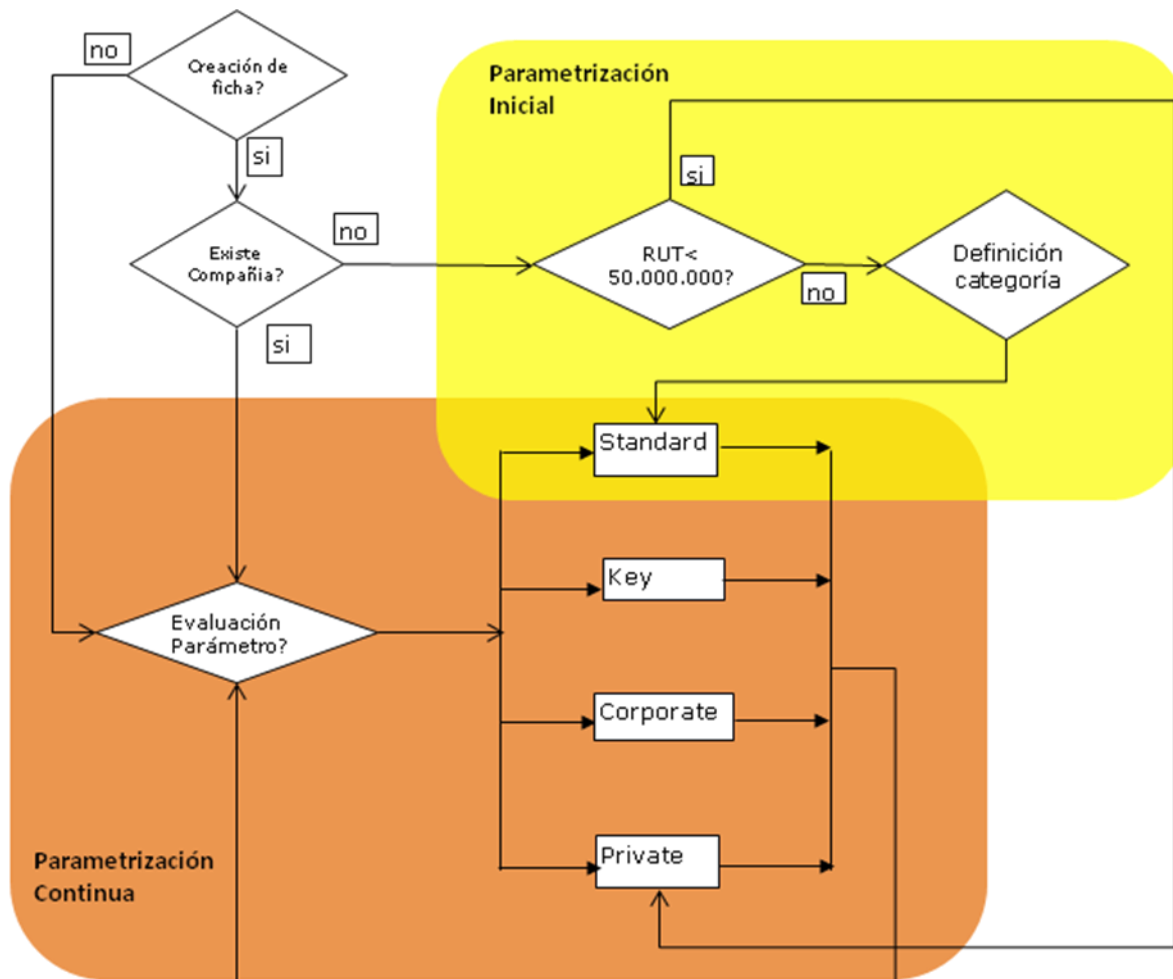
- Si es un nuevo cliente con RUT menor a 50.000.000 será categorizado como Private, en caso contrario será Standard.

Parametrización Continua

Todo cliente deberá ser evaluado con una frecuencia mensual según los siguientes parámetros:

Crterios	Private	Standard	Key	Corporate
SUCURSALES	1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
AOV	0 80.000	0 a 200.000	>200.000 a 300.000	>300.000
AOF	0 0,19	0 0,5	>0,5 1,4	>1,4 +
BOP R	0 2,5	0 8	>8 20	>20 +
BOP L	0 6	0 25	>25 80	>80 +

DIAGRAMA DE FLUJOS



6.2 Estatus Individual

El estado individual será aplicado a nivel de contactos o contactos/clientes.

Se identificarán de acuerdo al comportamiento ventas, frecuencia de compra mayor que 4 meses y la variación del valor promedio. Existen 4 tipos de Estatus Individual propuestos, estas son:

LAPSING

DECREASING

INCREASING

AVERAGE

El quinto estado es blanco “”, el cual indicará que no se han realizado compras los primeros 4 meses.

Además se deben clasificar las cuentas según el comportamiento de compra, analizar en forma continua el comportamiento de compra de los clientes, registrar la tendencia de compra, como una manera de actuar frente caídas del valor promedio de las órdenes de compra y realizar las acciones correctivas necesarias, en forma rápida, sobre todo el espectro de clientes.

PARAMETRIZACIÓN

Parametrización Inicial

El valor inicial asignado es blanco y este cambiará bajo las siguientes condiciones:

- Cliente no compra desde hace 4 meses
- Cliente realiza una segunda compra.

Parametrización Continua

Todo contacto o contacto/cliente deberá ser evaluado cada vez que se realice una compra desde la fecha de creación del contacto inicial.

Lapsing:

- Fecha de creación es mayor que 4 meses.
- Nos existen compras dentro de los primeros 4 meses.

Decreasing:

- Comparación entre la última compra y el valor promedio de las anteriores. En caso que el valor de la última compra sea menor que el 5% del valor promedio acumulado, se asignará este estado.

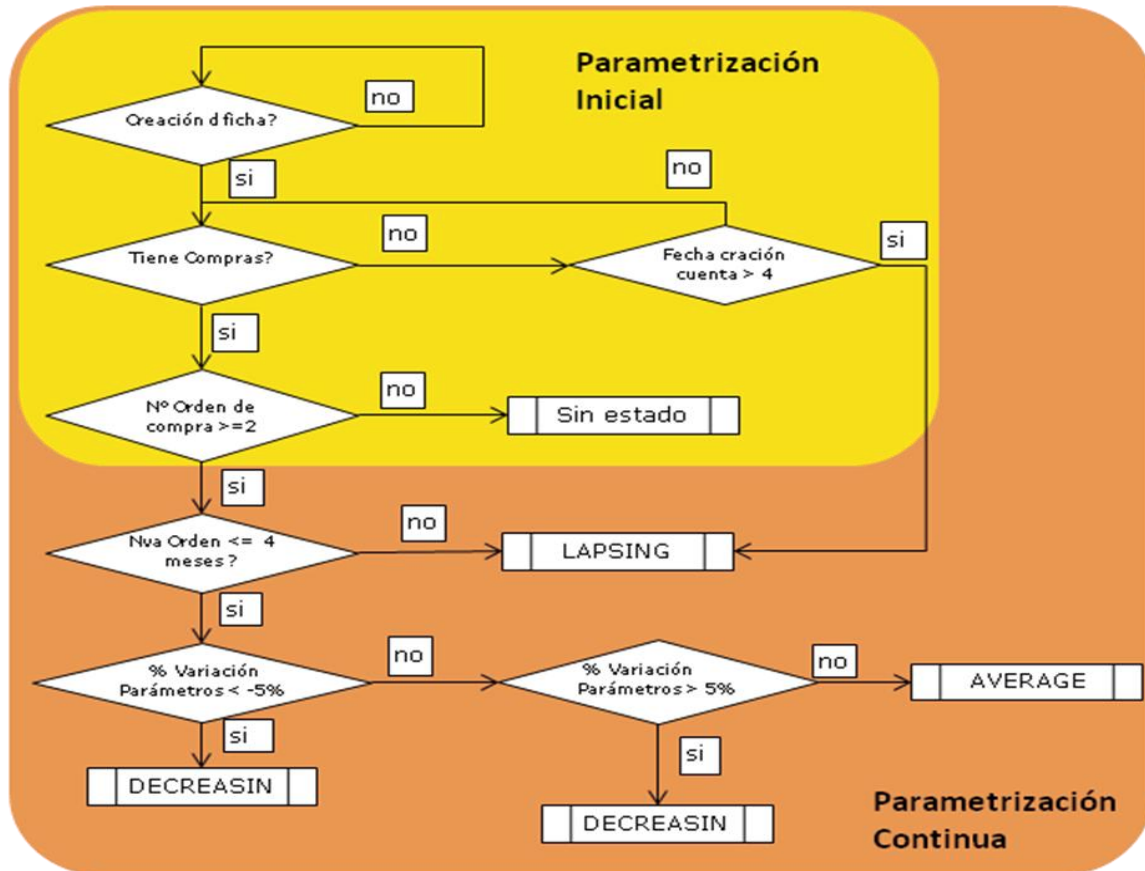
Increasing:

- Comparación entre la última compra y el valor promedio de las anteriores. En caso que el valor de la última compra sea mayor que el 5% del valor promedio acumulado, se asignará este estado.

Average:

- Comparación entre la última compra y el valor promedio de las anteriores. En caso que el valor de la última compra varíe entre $\pm 5\%$ del valor promedio acumulado, se asignará este estado.

DIAGRAMA DE FLUJOS



6.3 Categoría Individual

Es la categoría del contacto, basado en su historia y comportamiento de compra. Para ello se debe tener en cuenta transformar, al corto plazo, el estado de categoría individual de NN, NQP, NCP, y NTU a clientes NE, de tal manera de aumentar el número de órdenes de compra y en el largo plazo, evaluar el comportamiento individual a nivel de contactos, generando la mayor cantidad de contactos activos (ACTIVE).

PARAMETRIZACIÓN

Parametrización Inicial

El valor inicial asignado es NQP (New Qualified Prospect)

Parametrización Continua

El valor inicial NQP cambiará bajo las siguientes condiciones:

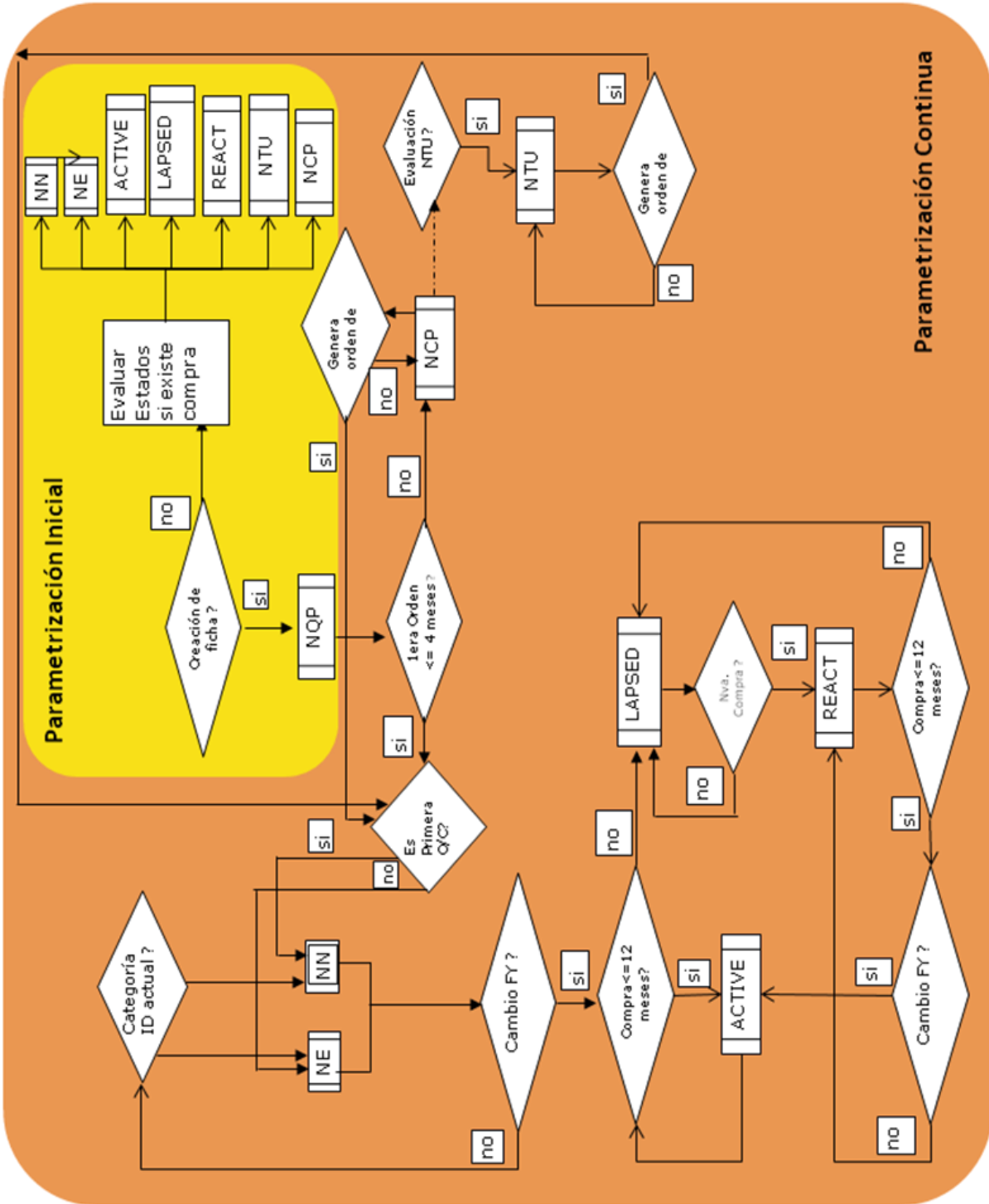
Primer Año Fiscal

- Realizar Primera Compra a nivel individual , quedará en NN o NE
- Cliente realiza una segunda compra durante el primer año fiscal, quedará NE.
- Contacto no realiza compras en 4 meses del año pasará a ser NCP.

Segundo Año Fiscal (o más)

- No realiza compra es NCP o NTU, cabe mencionar que este estado es importante debido a la importancia en recomendar los productos.
- Realiza Compra a durante los últimos 12 meses y su estado anterior es Activo, NN y NE, su estado será Activo.
- Realiza compras es los últimos 12 meses y su estado anterior es perdido (LAPSED) pasará a ser reactivo (REACT)
- No realiza compras en los últimos 12 meses y su estado no es NCP ni NTU, su nuevo estado será LAPSED

DIAGRAMA DE FLUJOS



6.4 Estatus Program

Es el programa de marketing asociado al contacto en un momento dado, el cual debe definir los programas de marketing a nivel de contactos de acuerdo al número de O/C y a la frecuencia de compra.

PARAMETRIZACIÓN

Parametrización Inicial

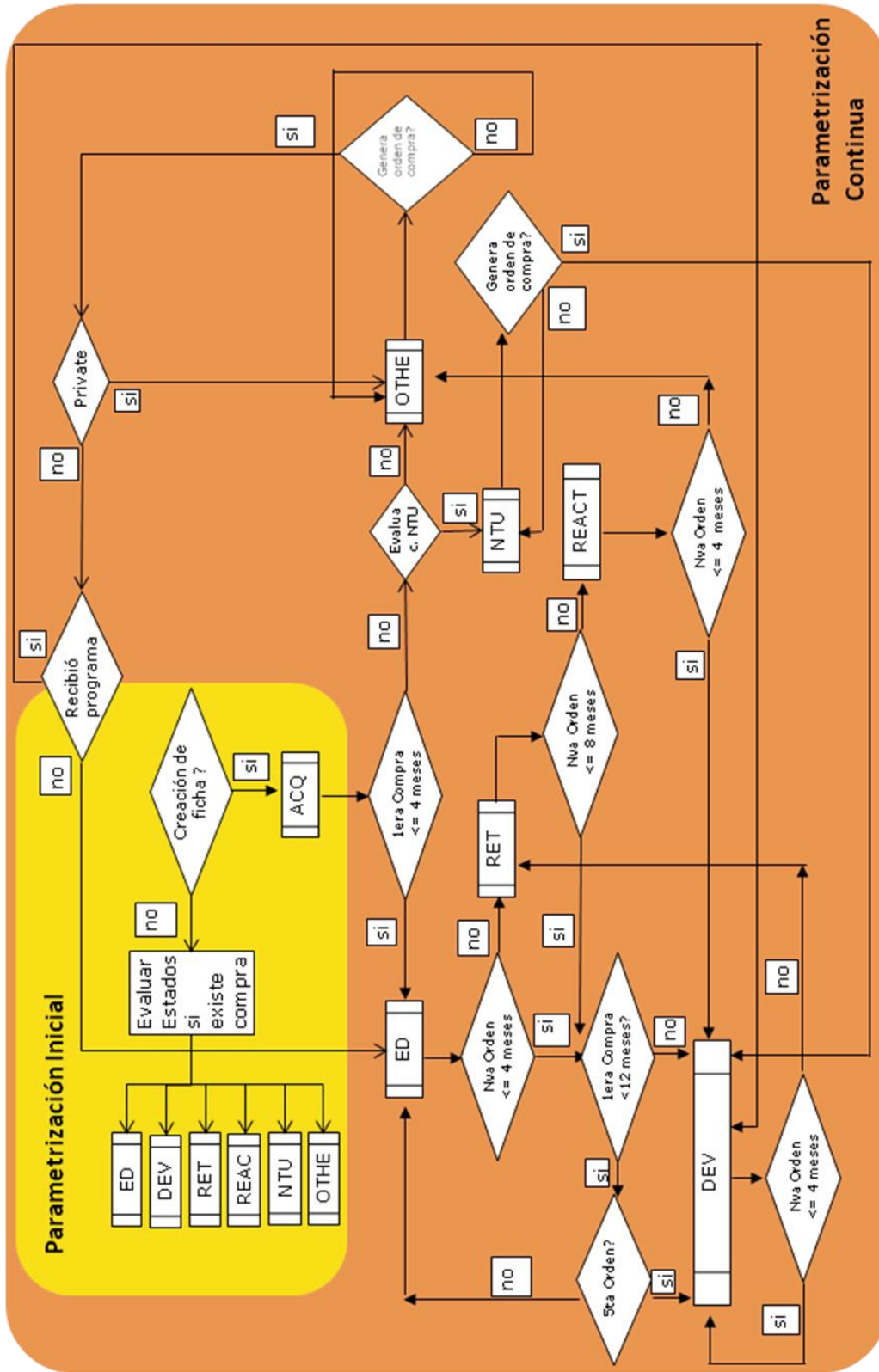
El valor inicial asignado es ACQ (ACQUISITION)

Parametrización Continua

Valores	Descripción	Condiciones Valor	Límites	Próximo Paso/Valor
ED	Early Development	<ul style="list-style-type: none"> 1° compra Antes: NP OTHER Dura 12 meses 	Inferior: <ul style="list-style-type: none"> 1° compra Superior: 12 meses desde 1° compra 5ta Compra 4 meses sin compra 	DEV RET
DEV	Development	<ul style="list-style-type: none"> Dura 4 meses 	Inferior: <ul style="list-style-type: none"> 5° compra 3° compra en 12 meses Superior: <ul style="list-style-type: none"> 4 meses sin compra 	RET
RET	Retention	<ul style="list-style-type: none"> Status_Ind: Lapsing Dura 8 meses 	Inferior: <ul style="list-style-type: none"> 4 meses sin compra Superior: <ul style="list-style-type: none"> 12 meses sin compra Nueva Compra 	REACT DEV

REACT	Reactivation	<ul style="list-style-type: none"> • Categ Ind: LAPSED • Dura 4 meses 	Inferior: <ul style="list-style-type: none"> • 12 meses sin compra Superior: <ul style="list-style-type: none"> • nueva compra • sin compra 	DEV OTHER
OTHER	Other	Categ_Ind: NCP	Inferior: <ul style="list-style-type: none"> • Sin compra Superior: <ul style="list-style-type: none"> • nada 	
NTU	Non Transacting User	No compra, pero es fundamental en el canal de compra	Inferior: <ul style="list-style-type: none"> • sin compra • Indicación del ING Superior: <ul style="list-style-type: none"> • Cualquier estado, pero indicado por Ingenieros o Telemarketing 	

DIAGRAMA DE FLUJOS

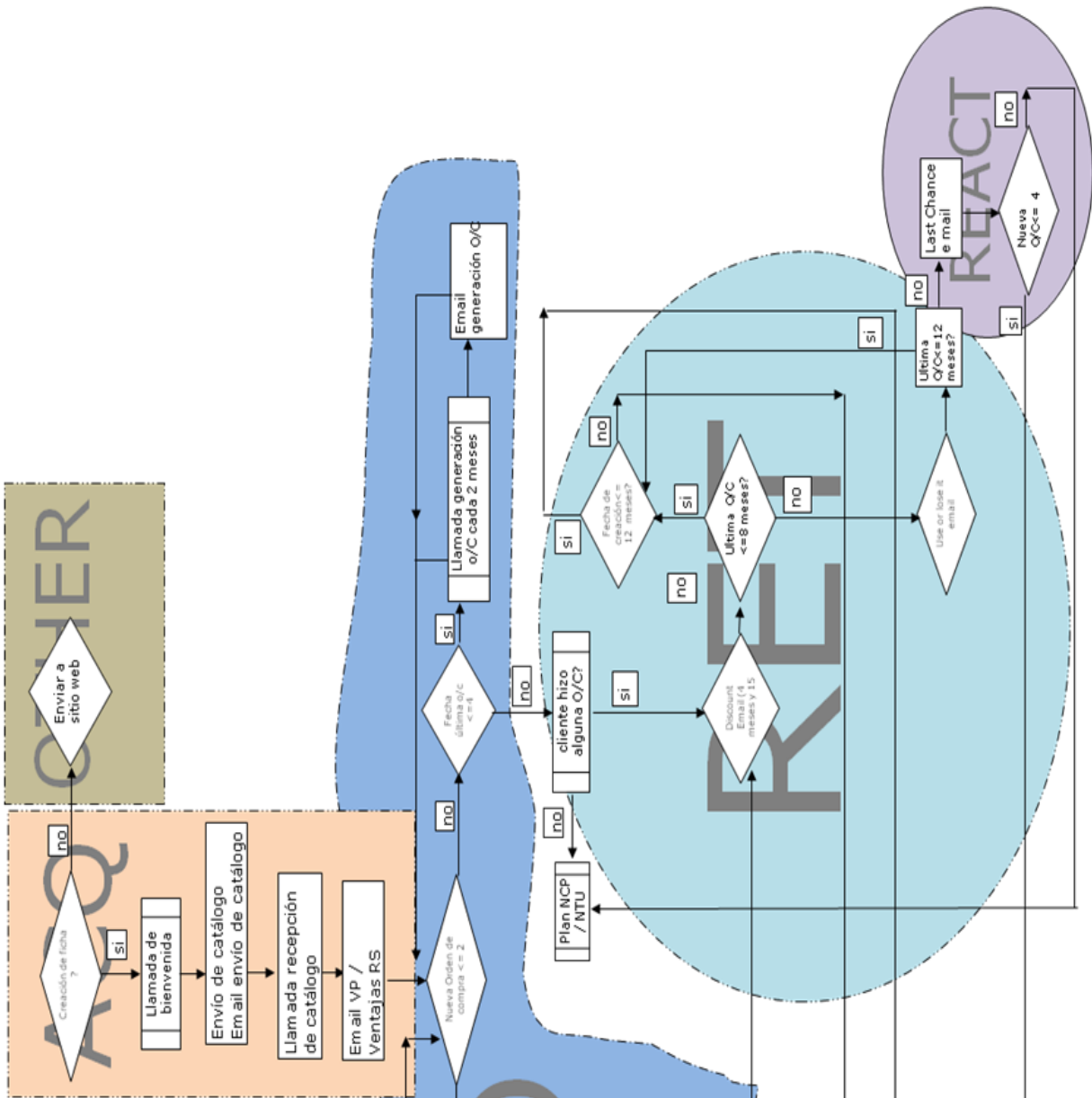


6.5 Estatus Flujos de Trabajo

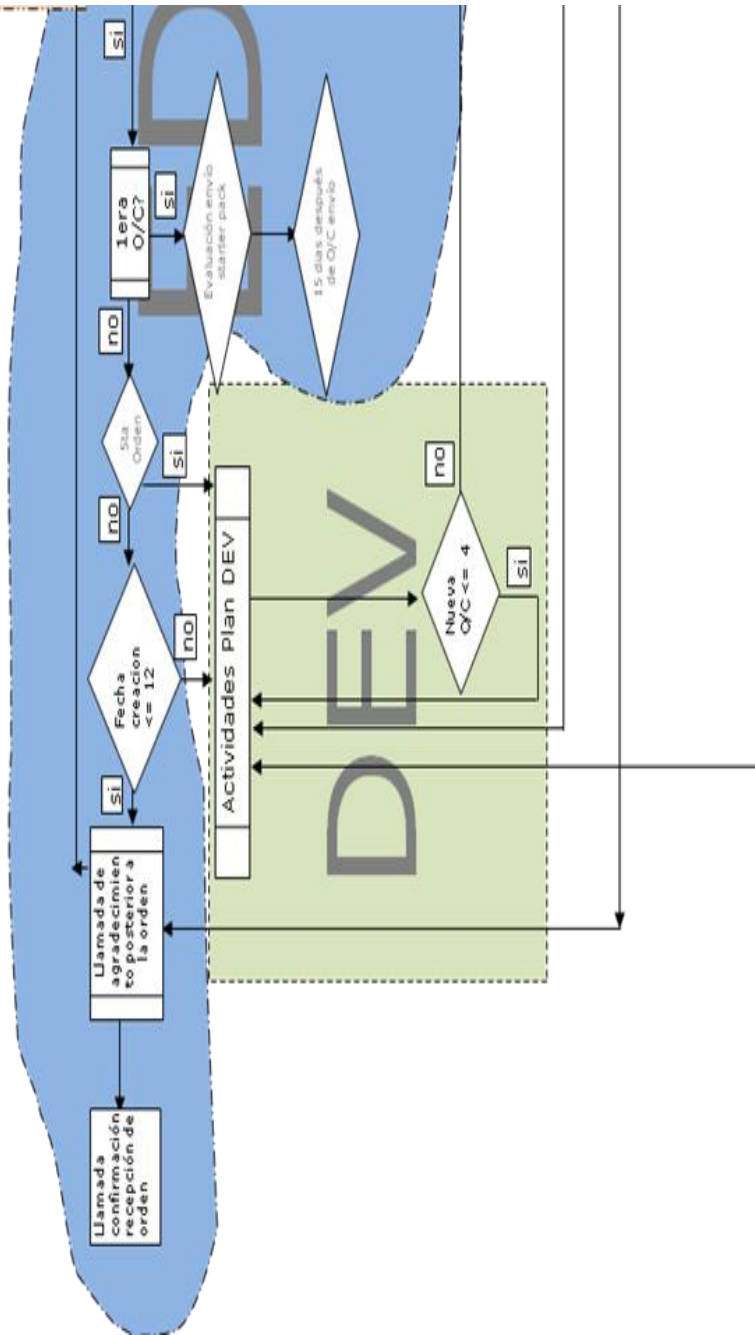
El siguiente diagrama explicará el funcionamiento integral de los procesos desarrollados anteriormente, el cual muestra el funcionamiento en detalle de los planes de marketing y ventas en términos de marketing relacional sobre los contactos de la empresa.

DIAGRAMA DE FLUJOS

Parte 1



Parte 2



CONCLUSIONES

Esta tesis fue presentada en la reunión anual de BenchMarketing del grupo Electrocomponents PLC, la cual permitió generar una aplicación computacional que toma todos los conceptos expuestos en los diagramas de flujo y se comunica con el software CRM⁹ y sistema ERP¹⁰ cumpliendo los objetivos propuestos de mejora continua en la relación con los clientes.

Los capítulos fueron desarrollados en torno a la construcción de un documento de estrategia Marketing y Ventas con el objetivo de lograr modelo de negocios representado por diagramas de flujos, los cuales permiten entender la nueva forma de trabajo propuesta a la compañía operativa en Chile basado en marketing de relaciones.

Esta tesis se circunscribió a formular estrategias y planes de acción conducentes a mejorar el funcionamiento general de la empresa, entregando el documento a una empresa externa que se encargó de programar el contenido de esta tesis en un sistema computacional, basado en los diagramas propuestos.

Finalmente se puede indicar que ha sido una contribución a la empresa debido a que los procesos de marketing y ventas son desarrollados de una manera ordenada, secuencial, identificado estados de comportamiento de clientes y de esta manera ir un paso más allá en torno a relaciones Clientes / Empresa de manera automática, pero con énfasis a desarrollos de relaciones duraderas y de confianza.

⁹ Customer Relationship Management (Administración de la Relación con los Clientes), es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente.

¹⁰ Enterprise Resource Planning) (Sistemas de Planificación de Recursos de la Empresa), son sistemas de gestión de información que integran y automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos de una empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alet i Vilagines, Josep
Marketing relacional cómo obtener clientes leales y rentables
Barcelona: Gestión 2000, 2001
- Kotler, Philip
Dirección de marketing : conceptos esenciales
México, D. F.: Pearson Educación, 2002
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary
Fundamentos de marketing
México, D. F.: Pearson, 2003
- Stanton, William, Etzel, Michael, Walker, Bruce
Fundamentos de marketing
México, D. F.: McGraw-Hill, 2004
- Reinares, Pedro J. – Ponzoa, José Manuel
Marketing relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente
Financial Times – Prentice Hall, 2002
- Pérez-Tomé, Julio
Beatiful PYME. Estrategias de marketing para pequeñas y medianas empresas
McGraw-Hill, 2004
- Huete, Luis M. – Pérez, Andrés
Clienting– Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad
Ed. Deusto y Tibidabo Ediciones, 2003

- Lawrence, Arthur
La distribución Comercial
Ed. Deusto, 2005
- Juan Vigaray, M^a Dolores
Comercialización y retailing distribución comercial aplicada
Pearson Education, 2005
- Sainz de Vicuña Ancin, Jose Ma.
La Distribución comercial : opciones estratégicas
ESIC, 1996
- Stern, Louis W.
Canales de comercialización
Prentice Hall, 1999 (reimpr. 2001)
- Águila, Ana Rosa y Padilla, Antonio
E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico
RA-MA. Madrid 2001. 276 págs.
- Briz, Julián y Laso, Isidro
Internet y Comercio electrónico. Características, estrategias, desarrollo y aplicaciones
Mundiprensa. Madrid 2000. 528 págs.