PROBLEMAS DE MARKETING OCULTOS (CAMBIOS PEQUEÑOS PERO DE GRAN IMPACTO)

Luís Gonzalo Arce Burgoa
Magíster en Administración de la Mercadotecnia
Programa de Alta Gerencia (PAG) INCAE
Diplomado en Docencia Universitaria
Licenciado en Administración de Empresas
Docente Pre y Post Grado Universidad Católica Boliviana
Consultor Internacional BID
Propietario y Director Ejecutivo SEC Consultores

EL PROBLEMA

Existen mil y un pequeños problemas que pueden minar las utilidades, pero no se tiene tiempo para solucionarlos. Hay demasiado personal, poca eficiencia y ningún plan de apoyo para mantener las ventas durante una baja en el mercado, combatir a un competidor o compensar el fracaso de un nuevo producto. La gerencia ignora el aumento desmesurado en los costos no relacionados con la mercadotecnia, así como las ventas y canales de distribución estancados. Puesto que la compañía no presta atención a las necesidades de los clientes independientes del producto (servicio, calidad, apoyo psicológico y técnico), los competidores sí lo hacen y tienen éxito. El ciclo comercial lo está manejando a usted y quizá lo lleve al fracaso.

LA CAUSA

Estos y otros problemas se descuidan con frecuencia debido a la tendencia universal a concentrarse en nuevos y emocionantes proyectos, o a dedicarse a grandes planes, en lugar de prestar atención a la actividad comercial básica. Después de todo, mejorar las ganancias de la actividad básica es una tarea aburrida, difícil y pesada.

La inercia hace que el personal siga las prácticas estándar y continúe haciendo gastos hasta el momento de desastre; que sea indiferente a los efectos acumulativos de las acciones menores, las cuales pueden producir ganancias tan grandes como las obtenidas a través de los programas para los nuevos productos.

En este artículo se exponen más de treinta y cinco maneras comprobadas para que el departamento de mercadotecnia supere esos problemas y mejore las utilidades.

Aunque tales sugerencias no pueden aplicarse a todas las industrias, compañías o situaciones comerciales individuales, es muy probable que examinando la tabla 1, “Métodos para ganar dinero, frecuentemente ignorados”, se encuentren algunas que se hayan pasado por alto y

deban explorarse. Algunas son muy familiares aunque, lamentablemente, se olviden con mucha frecuencia.

TABLA 1: Métodos para ganar dinero, frecuentemente ignorados

<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Extensión de la categoría Ampliación de la línea Productos especiales Eliminación selectiva en la línea <p>Volumen</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento del volumen reduciendo el precio <p>Manufactura</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducción en el costo del producto por medio de la orientación de la mercadotecnia Programación para alcanzar la eficiencia, no para obtener ventas Reducción de las normas de calidad Reducción de la inspección <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> Extensión de los canales Eliminación selectiva de los canales Cambio de territorio de la fuerza de ventas Empleo de métodos de venta diferentes (mayoreo) Fortalecimiento de las áreas geográficas débiles Nuevos objetivos de ventas/comisiones <p>Publicidad y creatividad</p> <ul style="list-style-type: none"> Disminuirla Reducción de la publicidad cooperativa Control estrecho de gastos/proyecto Restricción de los productos gratuitos Contratación de personal externo que se encargue del diseño Contratación de personal externo que se encargue de la investigación de mercado <p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducirlo y reestructurarlo 	<p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Cubrir adecuadamente las necesidades del cliente independientes de! producto (servicio, apoyo técnico, etc.) <p>Inventarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducirlos Estructurar la línea para tener el mínimo de UME <p>Consultores</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducirlos Ajustarse a lo estipulado <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> Tomar todo lo que se pueda obtener legitimamente <p>Precio/condiciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Medidas en precios/condiciones para obtener ganancias adicionales <p>Nuevos productos</p> <ul style="list-style-type: none"> Eliminación de los proyectos marginales Reducción de costos de desarrollo y de muestras del producto Eliminación oportuna de los productos malos <p>Sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> Eliminación de informes innecesarios <p>Reparaciones/garantías</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizarlas gratuitamente <p>Planes de apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> Productos listos para salir Promociones listas para salir <p>Manejo de ciclo comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducciones oportunas Preparación para el regreso Actuar en el momento propicio al volver
---	--

PRODUCTO

Extensión de las categorías

Pasar rápidamente a categorías relacionadas con una actividad comercial de éxito actual puede producir ganancias rápidas si la línea de productos y/o servicios es adecuada para el consumidor final, si concuerda con su distribución y su imagen y si hay cabida para ella en el mercado. Cuando una gran cadena pública y una pequeña cadena privada de zapaterías minoristas comenzaron a almacenar zapatos deportivos mucho después de que el crecimiento de la categoría llegara a su nivel máximo, las ventas y las ganancias se elevaron de manera significativa. Sus medidas tuvieron éxito porque los clientes comprendieron la conveniencia de comprar zapatos deportivos junto con ropa y estilos informales.

Ampliación de la línea

Añadir productos a una línea que ya tiene éxito funciona si se amplía el mercado estimulando o cubriendo distintas necesidades de los clientes, o si la competencia ya ha realizado con éxito la ampliación.

Productos especiales

Estos productos (que se venden durante un periodo corto para aumentar el volumen y las utilidades sin acabar con la línea estándar) son, con frecuencia, artículos que normalmente no se comercializan, como las versiones de bajo costo y baja calidad de los estilos normales. Por lo general, estos productos se elaboran con el equipo existente, de manera que la inversión de capital es mínima, se venden en los centros normales de distribución durante los periodos de rebajas en donde los artículos de precio normal no tienen movimiento; en centros o almacenes de descuento que no interfieren con la distribución normal, a través de contratos de ventas para mayoristas o minoristas que desean un producto especial para darle una marca propia.

Aunque es probable que la rentabilidad de los productos especiales sea baja, el volumen de utilidades y el flujo de efectivo pueden ser buenos, especialmente si funcionan como “rellenos” planificados para la fábrica, que se elaboran cuando el volumen de trabajo de la planta es bajo y las ventas adicionales absorben los gastos generales fijos y sustanciales. Sin embargo, a menos que estos productos especiales sean una pequeña parte de la línea y muy diferentes de sus productos estándar, habrá una reducción en las ganancias y la reputación saldrá perjudicada. Si los productos especiales afectan negativamente a la imagen, es necesario proteger la actividad comercial distribuyéndolos por canales diferentes y con otro nombre.

Eliminación selectiva en la línea

Como se señaló anteriormente, es posible mejorar las utilidades, reducir el activo y liberar el efectivo manteniendo la línea más reducida, en concordancia con la estrategia, eliminando los productos deficientes o de mala venta.

VOLUMEN

Aumento de volumen reduciendo el precio

Estos aumentos son fundamentales en una economía incierta, cuando no se está cumpliendo con el presupuesto, la categoría o la línea se están estancando o el mercado está madurando y la empresa no está lista para innovar.

Una buena medida es reducir el precio al mayoreo durante un periodo limitado si el cliente compra una cantidad mínima específica de un producto determinado o un paquete de bienes promocionales, pero reducir sólo los precios de los productos especiales o con ventas promedio, no los de mayor venta. También conviene ofrecer al mercado un fuerte incentivo para mantener el precio al menudeo sugerido por la publicidad institucional y el material relacionado con el punto de venta. Pueden obtenerse buenos resultados si se ofrece un buen producto, no basura.

Otra estrategia puede ser reducir el precio al detallista si dicha reducción es suficiente (generalmente del 25 al 40 por 100) para atraer a los consumidores y es posible restaurar el precio original sin dañar permanentemente la imagen. Este método es más adecuado durante el periodo de rebajas normal y con los productos que no poseen una connotación de prestigio, como los aparatos eléctricos, las herramientas y los equipos electrónicos.

Además, pueden llevarse a cabo programas de abastecimiento o calificadores; es decir, descuentos significativos para el mercado comprando en grandes cantidades antes de la temporada de ventas, frecuentemente acompañados de descuentos aún mayores de seis meses a un año si se vuelve a comprar (rellenos). Estas inversiones directas limitan las compras que realiza el comercio de los productos de los competidores y los grandes inventarios fomentan el movimiento rápido de la mercancía. Los programas de abastecimiento pueden reducir las ventas futuras normales, pero generalmente incrementan el nivel de ventas global.

Se recomienda promover los artículos de margen elevado a través de material de punto de venta, la publicidad o el aumento en el valor (es decir, entrega de obsequios con las compras, presentación de ediciones especiales limitadas) sin poner en peligro la imagen con las reducciones en el precio al detallista. Los cupones, las rebajas y los premios son eficaces en los artículos domésticos con un volumen elevado, en los pequeños aparatos eléctricos y en los bienes de consumo duraderos caros, no en los artículos de moda, los accesorios y los bienes industriales.

MANUFACTURA

Reducción en el costo del producto por medio de la orientación de la mercadotecnia

Para poder efectuar las reducciones, la función de mercadotecnia debe establecer objetivos más bajos y razonables para el costo del producto; llegar a un acuerdo sobre materiales, decoración, envasado, empaquetado y número de artículos dentro de la línea; cooperar con manufactura, compras y diseño del producto para identificar los componentes o las operaciones que elevan el costo; determinar en cuáles es posible efectuar reducciones y considerar un nuevo diseño, rentable para los viejos productos. En ocasiones es más barato fabricar todo el producto o parte de él fuera de la compañía, en particular si se trata de artículos de temporada o con un volumen bajo, cuya elaboración pueda realizarse con mayor eficiencia en otro sitio.

Por ejemplo, un fabricante de joyas que se encontraba bajo una fuerte presión mejoró la resistencia a la corrosión de sus productos, redujo el costo del material e incrementó la velocidad de la producción y su rendimiento empleando un material metálico base menos caro que requería menos chapado en oro.

Programación para alcanzar la eficiencia, no para obtener ventas

El departamento de mercadotecnia debe proporcionar un buen pronóstico anual o de temporada para cada uno de los artículos estables de la línea. El de producción debe programar el producto de la siguiente manera:

- A: artículos de gran volumen que salen continuamente y con relativa constancia;
- B: artículos de volumen moderado que salen varias veces al año en cantidades elevadas;
- C: artículos de volumen reducido que salen una vez al año.

La programación de tipo ABC o sus variantes ofrece diversas ventajas. Los periodos constantes de volumen elevado evitan los gastos fuertes y frecuentes relacionados con los cambios en la organización cuando se modifica parte del equipo para elaborar productos diferentes; muy pronto, los empleados son más eficientes, no requieren capacitación constante, y el departamento de compras puede planificar las adquisiciones de material a los mejores precios y reducir al mínimo los inventarios. Por supuesto, como respuesta a las inesperadas demandas de mercado y de pedidos, inevitablemente se requerirá cierto volumen de productos de relleno o elaborados con rapidez, así como órdenes urgentes y nuevos artículos, lo cual se llevará a cabo de manera ineficiente.

Cuando un fabricante impuso la programación ABC a una línea de más de 3000 artículos que anteriormente se había programado de manera incorrecta, la eficiencia de la mano de obra se elevó al 11 por 100, lo que se tradujo en un ahorro del 3 por 100 en el costo por unidad. Los problemas relacionados con el material (desperdicio por causa de errores del operador) también se redujeron notablemente.

Reducción de las normas de calidad

Algunas normas son demasiado estrictas, particularmente si fueron establecidas por tecnócratas que no eran responsables de las pérdidas y ganancias, y no por el departamento de mercadotecnia y el mercado. Se requiere comparar la calidad (materiales, índice de defectos, frecuencia y grado de imperfecciones) con la del competidor y las exigencias del mercado. Si hay duda, deben ponerse a prueba diferentes niveles de calidad para determinar lo que es importante para el mercado-objetivo. Si se pueden bajar las normas, los costos se reducirán y el rendimiento se elevará. (Sin embargo, no debe reducirse la calidad por debajo de los requerimientos del mercado-objetivo sólo para obtener dinero: el consumidor pronto lo notará.

Reducción de la Inspección

Después de que los departamentos de mercadotecnia y fabricación establezcan las normas finales

para el producto, incluyendo variaciones permisibles del nivel de calidad aceptable, manufactura puede establecer un programa de garantía/inspección de la calidad rentable, los costos de inspección y el número de inspectores pueden reducirse sin poner en peligro la calidad, siempre y cuando normas razonables reemplacen a normas exageradas, y si unas buenas inspecciones estadísticas de las muestras en el momento adecuado durante la fabricación y en la revisión final reemplazan a la inspección frecuente y total. Esta última, que a menudo se emplea para productos caros, es ineficaz debido al cansancio de los inspectores y a la imposición de sus propias normas, en ocasiones más rígidas que las de ingeniería o mercadotecnia. Después de examinar objetivamente los productos terminados rechazados por el inspector, un fabricante descubrió que el 35 por 100 de ellos se ajustaba a las especificaciones.

DISTRIBUCIÓN

Extensión de los canales

Tómense en cuenta los movimientos tácticos rápidos, como la venta en el exterior a través de agentes, apoyarse en compañías transnacionales que se estén estableciendo y vendan productos similares en el exterior, u obtener nuevos canales de distribución nacionales compatibles con los actuales (es decir, las cadenas con gran poder si se está concentrado en almacenes de especialidades o en operaciones más pequeñas).

Los movimientos estratégicos a largo plazo dependen de los demás sitios donde el público-objetivo compre, de aquéllos en los que comprará en el futuro y de si los competidores están empleando algún canal de distribución que la compañía no esté considerando. Los cambios en la distribución deben hacerse con cuidado, porque los canales de distribución ya establecidos son económica y legalmente difíciles de eliminar; además, el consumidor espera encontrar los artículos en ciertos canales y el producto que se ofrece toma prestada la imagen de ellos. Los nuevos canales compiten con los viejos, de manera que hay que asegurarse de tener una ventaja en ventas y ganancias netas al aumentarlos.

También deben tomarse en consideración los canales que estén surgiendo o los recién establecidos, como el correo electrónico, la televisión por cable, las ventas por teléfono, etc., pero sin olvidar que los cambios drásticos en los canales a menudo implican modificaciones en el diseño del producto y en ocasiones en los niveles de precio.

Eliminación selectiva de los canales

¿Existe algún canal o una combinación de canales y producto que no resulte suficientemente lucrativa al asignar de manera realista sus costos? Si no pueden hacerse rentables y no son particularmente importantes para su mercado-objetivo piense en suprimirlos.

Cambio de territorio de la fuerza de ventas

En la mayoría de las organizaciones de ventas, del 20 al 30 por 100 de los territorios presentan problemas. En las pocas zonas «agradables», con más potencial del que un solo vendedor puede abarcar, éste puede elegir las cuentas de gran volumen, ganar mucho dinero y dejar que el

resto de los clientes solucionen sus problemas solos. Otros territorios que no justifican un vendedor de tiempo completo cuentan con uno. Existen vendedores mal preparados para manejar correctamente su tiempo y a los clientes, y algunos son definitivamente inadecuados, pero la gerencia los conserva por temor a dañar las relaciones con los clientes, debido a su edad o al tiempo que llevan en la compañía.

La solución consiste en identificar, periódicamente, el potencial por área geográfica, calcular el número de días-hombre requeridos para atender todas las cuentas y, si es necesario, asignar de nuevo los distritos y los territorios. Habrá que volver a capacitar o despedir a los vendedores que no generen el nivel de ventas esperado en territorios prometedores, pero sin olvidar ser justos si el mal rendimiento se debe a una orientación, capacitación, producto o servicio deficientes.

Por ejemplo, un fabricante de piezas electrónicas aumentó sus ventas un 27 por 100 en un año, después de un sondeo del mercado sobre el potencial de ventas, la consiguiente reestructuración de un distrito de ventas y la inclusión de otro vendedor y de una compañía de representantes de los fabricantes.

Empleo de métodos de ventas diferentes (mayoreo)

Ahora que las prácticas tradicionales (los vendedores propios de la empresa en el campo apoyados quizá por unos cuantos representantes independientes) son tan caras, es preciso determinar los medios más rentables de cerrar las ventas, e investigar si los métodos de ahorro reducirán la penetración.

Los métodos alternativos más comunes incluyen llamadas telefónicas en lugar de visitas personales (particularmente adecuado para los artículos de poco valor, los clientes pequeños, el seguimiento o las visitas de servicio); el correo electrónico; los representantes independientes a quienes se paga solamente de acuerdo con las ventas completas (pero cuyo trabajo no puede controlarse); la publicidad comercial telefónica u cargo de una persona experimentada que siga un guión computadorizado, y apoyarse en la fuerza de ventas de un fabricante de artículos similares que no compitan.

Fortalecimiento de las áreas geográficas débiles

Aunque es posible determinar los puntos débiles por el mismo análisis empleado para cambiar de territorio a los vendedores, en este caso los problemas pueden ser una competencia muy fuerte, una línea de productos inadecuada para cierta área geográfica, programas promocionales débiles, y condiciones y precios no adecuados.

Nuevos objetivo de ventas/comisiones

Es necesario hacer que las compensaciones del personal de ventas concuerden con los objetivos de la compañía.

Con frecuencia, los programas de compensaciones dependen del nivel de ventas o del aumento de éstas, no del deseo del departamento de mercadotecnia de destacar ciertos productos, canales y

programas. Los vendedores de una compañía que ofrecía cinco líneas trabajaban para obtener una comisión de un porcentaje fijo sobre las ventas, y no estaban promoviendo dos de las líneas más pequeñas y menos interesantes. En consecuencia, la gerencia redujo el porcentaje de comisión de la línea sobresaliente, que casi se vendía sola, y duplicó las comisiones y realizó concursos con compensaciones en efectivo para mejorar las ventas de las líneas pequeñas.

PUBLICIDAD Y CREATIVIDAD

Disminuirla

Si hay problemas relacionados con las utilidades y el flujo de efectivo, y la actividad comercial no exige una presión publicitaria constante, es poco probable resultar perjudicado si se efectúan reducciones cuidadosas en este campo. Conviene tratar de incluir publicidad simbólica, pero visible, en las revistas clave del comercio y los consumidores para que los vendedores tengan de qué hablar y los distribuidores y clientes sepan que se sigue en el negocio. Por otra parte, puede reducirse, total o parcialmente, la publicidad institucional o de creación de marca desde tres a doce meses con un efecto poco importante sobre la conciencia de marca o las ventas. Se recomienda pedir a la agencia (que no estará de acuerdo con tales decisiones) que demuestre que se pierden ventas; es probable que no pueda hacerlo.

Reducción de la publicidad cooperativa

Con frecuencia es inútil, si no perjudicial. Forma parte del descuento en el precio de venta al cliente, en lugar de hacer una publicidad efectiva, y transmite el mensaje del comercio, no el de la empresa. Hay que considerar la posibilidad de reducirla, ofreciendo un descuento temporal ligeramente mayor si es indispensable amortiguar el golpe, o de detener los programas nacionales y participar sólo en las áreas del mercado en donde la competencia o los clientes lo hagan imperativo o lucrativo. Si no hay otra opción, este tipo de publicidad debe reducirse al mínimo, exigiendo que los anuncios concuerden con el plan de fechas para poder entrar en los programas nacionales, imponiendo reglas estrictas, negándose a aceptar lo que no este bien documentado, negándose a pagar más del 50 por 100, salvo en el caso de programas excepcionales, y empleándola solamente para fines o proyectos especiales.

Control estrecho de gastos/proyecto

En especial si la cuenta es pequeña o mediana, las agencias de publicidad, exhibición y promoción de ventas pueden costar mucho dinero, debido a la ineficiencia o a una gestión inadecuada. Con frecuencia son culpables de un consumo excesivo de horas y dinero presupuestados, de entregar trabajos de mala calidad, de los retrasos crónicos acompañados de innumerables horas extraordinarias, de cambiar constantemente el personal de cuentas, de una descuidada selección de los medios de comunicación y de cometer errores de facturación. Y los clientes tampoco son precisamente inocentes. Es necesario asegurarse de elegir con gran cuidado la agencia, de una buena gestión de los clientes y de cumplir con su parte del trato proporcionando orientaciones adecuadas y oportunas.

Puede ahorrarse dinero con un sistema de control estricto, denominado a veces sistema de control del trabajo. Hay que definir los objetivos de cada proyecto, solicitar un plan de

fechas y cálculos estrechos de costo y tiempo, registrar cada una de las facturas e informar a la agencia que no se pagará por asuntos adicionales que no haya pedido. Rechazar siempre la primera propuesta sobre los medios de comunicación y exigir un 10 por 100 más de público por el mismo precio; normalmente lo aceptan. No se pueden tolerar cambios crónicos de personal ni empleados inadecuados en la agencia, por lo que se subsidiará a aprendices u ociosos. También conviene presentar un informe mensual sobre los progresos en relación con los objetivos y los gastos del proyecto, prohibir las horas extraordinarias y planificar con anticipación para que no se le tache de ineficiente. Además, siempre hay que rechazar el trabajo inaceptable, que debe repetirse a expensas de la agencia. Y, lo más importante, la agencia que se encargue del trabajo, debe considerar crucial la actividad comercial de la empresa.

Retricción de los productos gratuitos

En el área de los productos de consumo se sabe que todo el mundo desea obtener uno (o una docena) gratuitamente. Por ejemplo, en una actividad comercial de 500.000 dólares se descubrió que anualmente se repartía el equivalente a 20.000 dólares en productos gratuitos a amigos, parientes, clientes, personal de ventas agencias y compañías de investigación. Es posible eliminar la mayor parte de este desperdicio solicitando documentación para cada producto gratuito, y las firmas del responsable del financiero o de la persona que haya iniciado el trámite cobrando por todos los préstamos y muestras que no se devuelvan, estableciendo cuentas de cortesía por medio de las cuales los empleados o los socios puedan comprar el producto a precio de mayoreo o un poco más y otorgando al personal gerencial clave un presupuesto razonable para los productos gratuitos sobre los que no se harán preguntas.

Contratación de personal externo que se encargue del diseño

No es necesario que el diseño del producto, presentación y material gráfico se realice dentro de la empresa; por lo menos no totalmente. Pueden reducirse los costos empleando un diseñador-coordinador interno con uno o más diseñadores externos a quienes se les pague mediante contrato mínimo, por hora o por proyecto. También puede elevarse la creatividad cambiando de grupos de diseñadores cuando la orientación cambie o el grupo quede estancado.

Contratación de personal externo que se encargue para la investigación de mercados

Igualmente, puede haber un coordinador interno y tal vez una persona más que se encargue de las tareas pequeñas o pesadas y aprovechar las agencias de investigación de mercados, estilos y productos que existen en la actualidad a un costo relativamente modesto. Es una industria muy competitiva.

PERSONAL

Reducirlo y reestructurarlo

Muy pocas organizaciones, especialmente en los buenos tiempos, reconocen el valor de una plantilla reducida y bien cualificada. Se pueden restringir los costos y mejorar la productividad si has exceso de personal, en particular durante una depresión del mercado; si no se

ha despedido a los malos empleados, se conservan improductivos proyectos y al personal encargado de ellos, o un personal con salario alto está realizando trabajo de oficina.

Para eliminar al personal inútil, el departamento de recursos humanos puede ayudar a justificar cada puesto y actualizar todas las revisiones del rendimiento. Se analiza la estructura actual de la organización (que funciones informan a quién) y se piensa en las necesidades futuras; posteriormente se describen los puestos clave y se calcula cuánta gente es realmente necesaria. Luego se llevan a cabo los cambios justificables, evitando modificaciones estructurales perturbadoras que impidan el progreso.

Si es necesario despedir personal, debe hacerse amablemente y ofreciendo apoyo. Las indemnizaciones generosas y los servicios de colocación en otras empresas valen la pena, pues ayudan a las personas a establecerse de nuevo con el mínimo de inconvenientes financieros y emocionales y generan buena voluntad.

SERVICIO

Cubrir adecuadamente las necesidades del cliente independiente del producto (servicio, apoyo técnico, etc)

La mayoría de las compañías se concentra en el producto y/o en las propuestas de precios e ignoran las necesidades de los clientes en las entregas, servicio del producto, apoyo técnico, calidad y fijación de precios. Además, no saben en qué nivel están en comparación con los competidores. Una compañía de productos industriales que se enorgullecía del servicio prestado a los clientes descubrió por un sondeo que su imagen y rendimiento se consideraban deficientes.

Para determinar las necesidades de los clientes y el nivel de la empresa en relación con la competencia, puede llevarse a cabo una investigación similar a la que realizó un fabricante de componentes industriales. Los representantes de esta compañía sondearon por correo a un gran número de individuos encargados de la toma de decisiones con el fin de conocer su criterio para comprar a determinados proveedores y sus opiniones sobre la compañía en comparación con los de la competencia; entrevistaron también a una gran variedad de clientes de las industrias que empleaban los productos de la compañía y a una muestra amplia de todos los segmentos de las mismas para descubrir las actividades de los competidores y cómo podrían lograr una ventaja. Por otra parte, desarrollaron y pusieron en marcha un costoso programa para establecer un nuevo sistema de pedidos, registros e indagación, con el objeto de solucionar los problemas de calidad y mejorar la presentación del producto. También incrementaron la eficacia de sus distribuidores y su sistema de entregas. El programa de mejora, con una duración de tres a cinco años y que fue resultado de la investigación, permitió a la compañía mantenerse en el primer lugar dentro de la industria y ayudó a lograr un crecimiento anual elevado dentro de un área muy compelida.

El estudio reveló también que se requiere tiempo para que los competidores reconozcan las mejoras en el servicio, además de dinero para igualarlas, y que los compradores, particularmente los del mercado de productos industriales, favorecen al proveedor que ofrece

el mejor servicio.

Las necesidades “fundamentales” encontradas en relación con las influencias al comprar fueron:

COMPRADORES	INGENIEROS
Cumplir con las promesas de entrega	Facilidad para ponerse en contacto con la persona adecuada en las instalaciones del proveedor
Alta calidad	
Ayuda en situaciones de urgencia	Facilidad para obtener información técnica
Entregas competitivas	Apoyo técnico (ayuda en el diseño, pruebas sobre el rendimiento, etc.)
Recibir orientación sobre problemas potenciales serios	Recibir información (por ejemplo, las especificaciones) en la forma solicitada.
Precios competitivos	Un buen vendedor (que conozca el producto y la capacidad de la compañía)

El costo del estudio, que llevó nueve meses a un investigador altamente cualificado, fue de unos 10.500 dólares. ¿Qué se obtuvo a cambio? Beneficios incalculables.

INVENTARIOS

Reducirlos y estructurar la línea para tener el mínimo de UME

Los consejos presentados en los items anteriores, puede decirse que conviene: reducir el nivel y número de UME (Unidad de mantenimiento de existencias; algunas veces se la llama artículo de de línea) estructurando la línea de productos de acuerdo con las necesidades del mercado, mantener libre la línea para evitar la acumulación de artículos obsoletos y combinar las materias primas para diferentes líneas de productos. Un fabricante redujo los inventarios de los productos terminados en una tercera parte vendiendo el inventario lento u obsoleto a precios muy bajos; también redujo los inventarios de materias primas en un 30 por 100, eliminando las UME innecesarias, y casi duplicó las materias primas, estandarizándolas en todas las líneas de productos y vendiendo los materiales lentos.

CONSULTORES

Reducirlos

Deben emplearse en forma selectiva y sujetarse a los contratos.

Los consultores pueden ser muy útiles para aumentar las ganancias, pues sirven como

guías objetivos, comparten conocimientos especializados con los cuales se pueden obtener buenos resultados a corto plazo y ahorran tiempo al personal reuniendo información y recomendaciones. También son útiles para dirigir las reuniones de los equipos principales, establecer objetivos y prioridades, y justificar y desarrollar algunos de los programas antes mencionados para obtener utilidades rápidamente (ampliación de la línea, promociones especiales, extensión de los canales, cambio de territorio, capacitación para ventas, etc.).

Con el fin de obtener la experiencia y los conocimientos por los que se está pagando, no deben aceptarse servicios de novatos que cobren como expertos. Es necesario aclarar los objetivos, llegar a un acuerdo, establecer el precio del trabajo, no pagar a menos que se cumplan los objetivos y asegurarse de aprobar al personal específico que se encargará de la cuenta. No pueden aceptarse sustitutos, especialmente cuando se trata de jóvenes que apenas están aprendiendo.

PROVEEDORES

Tomar todo lo que se pueda obtener legítimamente

Los proveedores pueden ganar dinero si se amplían los pagos dentro de los límites que permiten. Si es posible, hay que negociar condiciones especiales y contratos generales para ahorrar costos en aspectos como impresiones, exhibiciones y materias primas que normalmente se compran según se necesiten. Los proveedores pueden encargarse de las existencias de las materias primas, e incluso del material impreso. Cuando se trate de grandes sumas de dinero hay que buscar propuestas competitivas y negociar a su favor. (Los integrantes del personal de mercadotecnia son muy blandos para esto; deben aprender de sus duros colegas de producción.)

PRECIOS/CONDICIONES

Medidas en precios/condiciones para obtener ganancias adicionales

Siempre debe buscarse la oportunidad de elevar los precios. Se puede considerarse aumentar en artículos individuales, en especial los que se van a eliminar; suprimir los descuentos por pronto pago y fletes; cobrar por el servicio rápido, es decir, a las 24 horas; imponer recargos/intereses sobre cuentas a cobrar vencidas y aumentar ligeramente la cantidad de productos que deben comprarse para obtener un nivel determinado de descuento. Muchos cobros pequeños que los clientes por lo general ignoran, pueden constituir unos cuantos puntos porcentuales en lo fundamental.

NUEVOS PRODUCTOS

Eliminación de los proyectos marginales

Los nuevos productos, como los conejos, tienden a multiplicarse en grandes cantidades y en todos los colores y formas. Conviene elaborar una lista y colocar todos los proyectos para nuevos productos bajo la letra A (ganadores seguros, o productos estratégicos o tácticas indispensables), la B (posibles ganadores) y la C (dudosos); elimínense estos últimos. Si

surgen protestas, debe analizarse el motivo (lo que de todos modos debe hacerse durante las revisiones del nuevo producto).

Reducción de costos de desarrollo y de muestras del producto

Las compañías que elaboran productos de consumo producen tres modelos hechos a mano ligeramente diferentes para evaluar un diseño cuando con uno solo sería suficiente. Mercadotecnia pedirá cinco veces más modelos de los que finalmente llevará al mercado. Las compañías producen a mano muestras para ventas con un costo veinte veces mayor al de preproducción del producto de prueba debido a que el departamento de producción está retrasado.

¿Le parece familiar? Los costos pueden reducirse si se permite sólo una cantidad X de diseños para cada producto que salga al mercado (X depende de la novedad del diseño), si se programan las cosas de tal manera que las muestras de venta provengan de la producción, si se reduce el presupuesto para muestras del personal de ventas limitando éstas a las necesidades, si se eliminan los productos gratuitos para el cliente y se renueva el juego de muestras sólo cuando sea necesario, no cuando se solicite. Además, hay que pedir que se devuelvan todas las muestras. En lugar de emplear prototipos completamente terminados, pueden utilizarse bocetos, modelos conceptuales y prototipos parciales para emitir los primeros juicios de diseño. Valiéndose de algunas de estas medidas, un importante fabricante de accesorios de consumo ahorró 10.000 dólares de un presupuesto para muestras de 20.000 dólares.

Eliminación oportuna de los productos malos

Las personas se aferran eternamente a sus ideas favoritas aunque la rápida eliminación de los productos nuevos y malos pueda ahorrar tiempo y dinero. Es necesario deshacerse de ellos obteniendo el consenso, basado en la intuición y experiencia, del personal de mercadotecnia, y a través de pruebas rápidas realizadas entre los consumidores con bocetos o prototipos.

SISTEMAS

Eliminación de informes innecesarios

Aunque los sistemas de información basados en computadores proporcionan una enorme ayuda, su costo y desarrollo son muy difíciles de controlar. Es posible mejorar las utilidades a corto plazo a través de negociaciones cuidadosas sobre los sistemas internos y externos, el costo y la supervisión de éste. El personal de procesamiento de datos es conocido por su deficiente control de costos y por los excesos contables y presupuestarios; en consecuencia, dicho departamento debe absorber cualquier gasto que exceda al calculado; además hay que eliminar los informes innecesarios y retrasar el desarrollo de sistemas estratégicos, como el control del área de recursos humanos o un nuevo sistema de pedidos y registros, a menos que desde el punto de vista competitivo la compañía resulte perjudicada con su ausencia.

REPARACIONES/GARANTÍAS

Realizarlas gratuitamente

Hay que determinar lo que están costando las políticas de garantías, reparaciones y reposiciones y tratar de encontrar una manera menos costosa de satisfacer las necesidades de los clientes. Por ejemplo, una prestigiada compañía de accesorios de consumo con una tasa de rendimiento insignificante examinaba cuidadosamente cada uno de los productos enviados a reparación y decidía si la responsabilidad era de la empresa o del cliente. Si era de este último y el consumidor autorizaba la reparación después de hacerle un presupuesto, la compañía devolvía el artículo reparado junto con la factura entre seis y ocho semanas más tarde. Finalmente, la empresa eliminó costos sustanciales de reparación, correspondencia y facturación creando una política de reparaciones gratuitas y ganó la buena voluntad de los clientes, que recibían el producto a los ocho o diez días. Los costos totales de los programas de reparación descendieron.

PLANES DE APOYO

Productos listos para salir

¿Qué debe hacerse si un producto fracasa en las pruebas o en el mercado? ¿Qué pasaría si la economía o la categoría se volvieran inciertas? Una respuesta es utilizar un producto o línea de producto de apoyo que ya esté probado, total o parcialmente preparado y listo para salir. (Por supuesto, debe existir la necesidad del producto y éste debe complementar la línea existente.)

No debe olvidarse que las variaciones sobre un tema que ya tuvo éxito, como formas, colores, texturas o características de rendimiento, pueden elevar las ventas.

Promociones listas para salir

Como parte del plan anual de mercadotecnia, hay que determinar cómo reaccionaría la empresa con respecto al precio, producto, promoción y distribución si las ventas o la economía tuvieran un alza o un descenso. Aunque no es necesario preocuparse por los detalles para ejecutar estos planes, debe establecerse la estrategia básica, así como los detalles tácticos fundamentales y encargarse del trabajo detallado de los artículos con un tiempo de espera prolongado (es decir, diseño/preparación de productos especiales, detalles de los premios, esquemas detallados y precios de los materiales promocionales). Asegurarse de que los planes no quedarán obsoletos y seguirán siendo un buen apoyo durante muchos años o hasta que resulten necesarios como planes normales.

MANEJO DEL CICLO COMERCIAL

Reducciones oportunas; preparación para el regreso; actuar en el momento propicio al volver

Les preste atención o no, los signos de depresión o recuperación económica están inevitablemente ahí. Si tiene la visión y el coraje necesarios para actuar de acuerdo con ellos, podrá ganar mucho dinero.

Un importante fabricante de componentes industriales con un ciclo muy definido tuvo problemas tan serios durante la recesión económica, que la gerencia hizo un estudio intenso de sus costosos errores. Se llegó a la conclusión de que se habían ignorado signos muy claros de depresión hasta que fue demasiado tarde. Como se había tratado de mantener la eficiencia teniendo las plantas en funcionamiento durante demasiado tiempo, los inventarios se elevaron hasta niveles inaceptables; aunque los de los clientes también eran muy elevados no había verificado el grado de aumento. Además, no redujeron el personal de manufacturas ni los gastos generales con suficiente rapidez y no habían preparado planes para ganar negocios a los competidores (lo cual es poco probable en las actividades industriales con poco poder promocional).

Durante el alza, la gerencia vio los signos pero fue demasiado precavida para actuar. Demoraron la necesaria expansión de la capacidad y elevaron la producción tan lentamente que los inventarios se redujeron y el servicio a los clientes resultó perjudicado. Cuando la economía volvió a su nivel, perdieron miles de dólares de ganancias debido a los negocios perdidos en favor de la competencia, al dinero desperdiciado en horas extraordinarias y a la operación ineficiente de las plantas, forzadas a trabajar hasta el máximo de su capacidad.

Por supuesto, el mensaje es efectuar reducciones profundas y tempranas. Cuando los signos indiquen una recuperación, hay que actuar a tiempo: gastar y colocarse de manera que sea posible aprovecharla.

LAS CLAVES DEL ÉXITO

- *Prestar atención a las pequeñas cosas:* nunca se sabe cuándo se convertirán en asuntos importantes y negativos. Periódicamente, conviene repasar la lista de problemas menores durante las reuniones de planificación anual de operaciones y los sondeos organizacionales y presupuestarios.

- *Establecer prioridades:* Los esfuerzos deben concentrarse en los problemas que requieran atención y solucionar primero los más importantes.

- *Delegar la resolución de los problemas:* Si el trabajo está claramente definido y si el personal de niveles inferiores tiene tiempo, generalmente podrán encargarse de él.

- *Prestar una atención personal a los problemas «delicados»:* como estructuración del territorio de ventas, compensación sobre las mismas, reorganización o reducción del personal, cambios en los métodos y en las normas de calidad, inventarios y gastos del área de sistemas y procesamiento de datos. Estos asuntos requieren el ejercicio de una diplomacia de alto nivel, buen juicio y, en ocasiones, dureza.

- *Una vez que esté todo en orden, conservarlo así:* Dividir la lista de problemas entre los subordinados adecuados para que se responsabilicen de la verificación de cada área, así como de identificar y solucionar los problemas en sus etapas iniciales.

BIBLIOGRAFIA

1. AASEL, Henry (2003). *Marketing: principios y estrategias*, U.S.A.
2. BATEMAN Thomas & SNELL Scout (2006). *Administración, una ventaja Competitiva*. Cuarta edición, Ed. Mc Graw Hill. México.
3. BERMEJO, Manuel (2003). *Crea tu propia empresa: Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia*. Ed. Mc Graw Hill. España.
4. BUENO CAMPOS, Eduardo (2005). *Dirección Estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Tercera edición. Ed. Piramide. España.
5. DÍEZ DE CASTRO, Emilio Pablo (2001). *Administración y dirección*. Primera edición. Ed. Mc Graw Hill. España.
6. FRED R. David. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, ndecimoprimera edición, Ed. Pearson. México D.F.
7. HERMIDA, Jorge & SERRA, Roberto & KATIKA, Eduardo (1998). *Administración y Estrategia: Un Enfoque Competitivo y Emprendedor*. Primera edición. Ed. Macchi. Argentina.
8. HERMIDA, Jorge & SERRA, Roberto (2001). *Administración y Estrategia*. Segunda edición. Ed. Macchi. Argentina.
9. KAPLAN R., & KAPLAN D. (2004). *Mapas Estratégicos*, primera edición. Ed. Editorial 2000. España.
10. KAMI, Michael J. (2007). *Puntos Estratégicos*. Primera edición. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá.
11. KOTLER, Philip (2001). *Dirección de Marketing, la edición del milenio*, Prentice Hall, México.
12. KOTLER, Philip y otros (2001). *Introducción al Marketing*, segunda Edición europea, Prentice Hall, España.
13. KOTLER, Philip y Armstrong, Gary (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*, Cuarta Edición, Prentice Hall, México.
14. LAMBIN, GALLUCCI, SICURELLO (2008). *Dirección de marketing*. Ed. Mc Graw Hill. Mexico.
15. SHOELL, William T. & Gultinan, Joseph P. (1995). *Marketing*, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
16. SOTO PINEDA, Eduardo (2004). *Las PYMES ante el retorno del siglo XXI los nuevos mercados globales*. Primera edición. Ed. Thomson. México.
17. THOMPSON Jr., A.A. & Scrickkland III, A.J. (2007). *Administración Estrategica* (13va.Ed). Ed. Mc Graw-Hill. México. D.F.
18. THOMPSON, Arthur A. & STRICKLAND, A.J. (2001). *Administración Estatégica: Conceptos y casos*. 11. edición. Ed. Mc Graw Hill. México.
19. VAZQUEZ, Jorge Rubén (2003). *Dirección eficaz de PyMEs*. Primera edición. Ed. Macchi. Argentina.