

ACCÍO

Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 934 767 200

www.acc10.cat

SERVEI D'ORIENTACIÓ A L'EMPRESA

info@acc10.cat

902 62 77 88

Connecta't al coneixement empresarial

www.anella.cat



Guia d'innovació en màrqueting i processos comercials

GUIES D'INNOVACIÓ I INTERNACIONALITZACIÓ

Guia d'innovació en màrqueting i processos comercials

ACCÍO
Competitivitat per l'empresa



GUIES D'INNOVACIÓ I INTERNACIONALITZACIÓ

Guia d'innovació en màrqueting i processos comercials

Juny 2010

ACC10

Competitivitat per l'empresa



Generalitat
de Catalunya

Guia d'innovació en màrqueting i processos comercials. – (Guies d'innovació i internacionalització)

Bibliografia

ISBN 9788439383833

I. ACC1Ó II. Col·lecció: Guies d'innovació i internacionalització

1. Màrqueting – Manuals, guies, etc. 2. Mercat – Investigació – Manuals, guies, etc.

658.8



Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement - NoComercial – Compartir-igual (by-nc-sa): no es permet un ús comercial de l'obra original ni de les possibles obres derivades, la distribució de les quals s'ha de fer amb una llicència igual a la que regula l'obra original. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Innovació, Universitats i Empresa
Agència de Suport a l'Empresa Catalana, ACC1Ó

ACC1Ó
Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
www.acc10.cat
www.acc10.cat/publicacions

Autors: Gloria Abati i Jesús Imas, socis consultors i fundadors de Marketing Alliance

Coordinació: Pilar Casellas i Albert Lorente d'ACC1Ó

Primera edició: juny de 2010

Tiratge: 1.000 exemplars

Edició: Servei de Publicacions d'ACC1Ó

Producció: Angle Editorial, SL

ISBN: 978-84-393-8383-3

Dipòsit legal: B-27.314-2010

Nota:

ACC1Ó no comparteix necessàriament totes les opinions expressades en aquest document.

ÍNDEX

Pròleg	5
Introducció	7
1. Com dissenyar i gestionar una estratègia innovadora orientada al mercat	8
1.1. Estratègia corporativa	12
1.2. Anàlisi estratègica	14
1.3. Diagnòstic estratègic	24
1.4. Estratègia producte-mercat-avantatge competitiu	28
1.5. Gestió de la marca	33
1.6. Mapa estratègic	35
2. Enfocament del màrqueting mix. La variable producte	38
2.1. La variable producte	42
2.2. Definició de producte: béns tangibles i serveis	42
2.3. Solucions <i>versus</i> productes	43
2.4. Components de producte	43
2.5. Gamma de productes	46
2.6. Implicacions de l'estratègia de producte	46
2.7. Eines digitals de suport al producte	47
3. Enfocament del màrqueting mix. La variable preu	50
3.1. La variable preu	53
3.2. Concepte	53
3.3. Importància del preu	53
3.4. Factors que influeixen en la fixació de preus	54
3.5. El procés de fixació de preus	54
3.6. Flexibilitat dels preus en un món digital	57
4. Enfocament del màrqueting mix. La variable distribució	60
4.1. La variable distribució	63
4.2. Necessitem un canal de distribució?	63
4.3. Disseny i organització del canal	65
4.4. L'organització del canal	69
4.5. La gestió del canal de distribució	70
4.6. Acords amb el canal de distribució	70
5. Enfocament del màrqueting mix. La variable promoció/comunicació	72
5.1. La variable promoció/comunicació	75
5.2. Objectius de la comunicació	75
5.3. Desenvolupament d'una campanya de promoció/comunicació	75

6. Innovació en processos comercials	96
6.1. Introducció als processos comercials	99
6.2. Claus per a l'anàlisi i el disseny dels processos comercials	102
6.3. Descripció del procés comercial	106
6.4. Eines de suport als processos comercials	115
6.5. Nous perfils comercials	116
6.6. <i>E-commerce</i>	116
7. Retenció i fidelització de clients	118
7.1. Conceptes	121
7.2. Disseny o posada en marxa d'un programa dinàmic de fidelització	122
7.3. Passos d'un programa dinàmic de fidelització	123
8. Reflexió sobre tendències en màrqueting i vendes	126
Bibliografia i lectures recomanades	134
Agraïments	136

Pròleg

Les transformacions estructurals de l'economia actual, l'acceleració del canvi tecnològic i la globalització dels mercats plantegen un escenari de canvi constant, ple de noves complexitats, oportunitats i reptes. En aquest context, amb aquestes **Guies** d'Innovació i Internacionalització, ACC10 vol ajudar l'empresa a **fer les coses millor**. A **fer-les** de manera **diferent**.

Fer-les **millor** donant a l'empresa les eines, processos, metodologies i exemples que permetin optimitzar-ne la **gestió**. Que l'ajudin a fer les (re)orientacions estratègiques que aquest temps de canvi fa imprescindibles. Que contribueixin a millorar el rendiment i l'efectivitat de les diferents àrees funcionals de les empreses.

Fer-les de manera **diferent** potenciant la **diferenciació competitiva** de les empreses catalanes com un dels eixos centrals per millorar-ne la competitivitat. És a dir, posar-nos com a repte pensar i actuar, en el context de l'empresa, d'una forma diferent, singular, pròpia.

Fer les coses millor, fer-les de manera diferent, és la millor garantia per poder emprendre amb èxit un procés d'**innovació**, d'aplicació de **R+D** o d'**internacionalització**. Aquestes Guies pretenen ser una plataforma útil des de la qual llançar aquests processos, clau per a la competitivitat de l'economia catalana.

Tant aquestes Guies com la resta de col·leccions de la línia editorial d'ACC10 volen traçar un camí d'anada i tornada amb l'empresa. S'elaboren des del coneixement de casos tangibles, d'aprenentatges aplicables i d'**experiències reals**. Estan creades per ser difoses i compartides obertament. Per rebre el *feedback* de l'empresa i per alimentar-se'n per a properes edicions i publicacions. Per aquesta raó, us convidem a accedir a les nostres publicacions a www.acc10.cat/publicacions.

Introducció

Aquesta guia persegueix dos objectius: primer, posar a disposició de l'empresa un procés de reflexió estratègica orientada al mercat, i segon, oferir una metodologia per a l'execució de l'estratègia en l'àmbit comercial i de màrqueting que tingui present la innovació i que sigui també útil per a qualsevol empresa, independentment de la seva dimensió, els seus recursos i el seu àmbit d'actuació.

La *Guia d'Innovació en Màrqueting i Processos Comercials* parteix de les següents premisses:

- El màrqueting i la gestió comercial han de participar en la reflexió estratègica de qualsevol empresa si es pretén desenvolupar una estratègia innovadora orientada als mercats.
- La innovació no ha de limitar-se a l'àmbit de la reflexió estratègica, sinó que ha d'estendre's a qualsevol canvi que ajudi l'empresa a satisfer millor les necessitats canviants dels seus clients.
- La innovació, el màrqueting i la gestió comercial estan íntimament relacionades. D'una banda, el màrqueting aporta el coneixement necessari sobre els mercats per tal de desenvolupar productes o serveis innovadors en un termini de temps cada vegada més curt; de l'altra, el departament comercial ajuda a prendre constantment el pols al client.
- Una empresa serà innovadora si ha desenvolupat prèviament una cultura orientada al client; si és flexible, ràpida i oberta a la col·laboració amb proveïdors, clients, universitats, etc., i també si no té por al canvi. Per tal d'aconseguir-ho serà necessari que l'estructura organitzativa permeti que la comunicació flueixi en tots els sentits.

Metodologia

La guia està dividida en vuit capítols, en cadascun dels quals s'explicaran els conceptes bàsics i alguns dels punts claus del tema, i es facilitaran una sèrie d'eines d'ús recomanat o opcional. Al final de la guia es trobaran fonts addicionals de consulta.

L'objectiu del capítol 1, «Com dissenyar i gestionar una estratègia innovadora orientada al mercat» és dotar l'empresa d'una metodologia de reflexió estratègica orientada al mercat i a l'execució. A través del procés de reflexió estratègica es definirà l'estratègia corporativa (missió, visió, valors, objectius, etc.), s'escollirà l'estratègia bàsica competitiva i també es desenvoluparan les propostes de valor guanyadores alineades amb ella. Finalment, cadascuna d'aquestes propostes es posicionarà en el seu respectiu segment de mercat a través de la gestió de la marca.

En aquesta metodologia el màrqueting participa en totes les etapes del procés de reflexió estratègica, i constitueix la base d'una estratègia orientada al mercat.

En el capítol 2, «Enfocament del màrqueting mix», s'aplica aquest concepte, una combinació de variables (producte, preu, publicitat, distribució, persones i processos) que, gestionades adequadament, ajuden l'empresa a aconseguir els objectius marcats per l'estratègia empresarial.

En els capítols 2, 3, 4 i 5 s'explicarà el desenvolupament operatiu de l'estratègia a partir del mix òptim de les variables bàsiques: producte, preu, publicitat i distribució, així com els seus principals instruments tradicionals i digitals.

L'efectivitat del màrqueting mix està condicionada pels recursos disponibles de l'empresa (en el cas de les pimes, solen ser escassos). Per això, el més important per a les petites i mitjanes empreses és la selecció i la prioritització d'aquelles variables amb major retorn.

En els capítols 6 i 7 s'analitzaran els conceptes de retenció i fidelització de clients, així com els passos necessaris per iniciar, dissenyar i implantar un programa de fidelització. També es definiran els components essencials que formen part dels processos comercials.

En el capítol 8 es reflexionarà sobre les oportunitats i els reptes que presenta la integració del món *online* i *offline* a les estratègies de màrqueting i vendes.

Com dissenyar i gestionar una estratègia innovadora orientada al mercat



ÍNDEX

- 1.1. Estratègia corporativa
- 1.2. Anàlisi estratègica
- 1.3. Diagnòstic estratègic
- 1.4. Estratègia producte-mercat-avantatge competitiu
- 1.5. Gestió de la marca
- 1.6. Mapa estratègic



IDEES CLAU

Missió, visió, metes i objectius en l'estratègia corporativa.
Definició i anàlisi del producte, el mercat, l'entorn i la demanda.
Diagnòstic i avaluació del posicionament de l'empresa: DAFO.
Gestió de la marca.
Anàlisi de l'entorn competitiu (les 5 forces de Porter).



REFERÈNCIES

Abati, G., i Imas, J. «Creación de valor a través de estrategias preactivas», *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, desembre de 2007.

Chan Ki, W., i Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*, Granica.

Davida, T., Epstein, M. J, i Shelton, R. *La innovación que sí funciona: cómo gestionarla, medirla y obtener beneficio real de ella*, Wharton School Publishing.

Grant, R. (2004). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Thomson Civitas.

Hamel, G., i Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the future*, Harvard Business School Press.

Hope, J., i Hope, T. (1998). *Competir en la tercera ola*, Gestión 2000.

Johnson, G., i Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*, Prentice Hall.

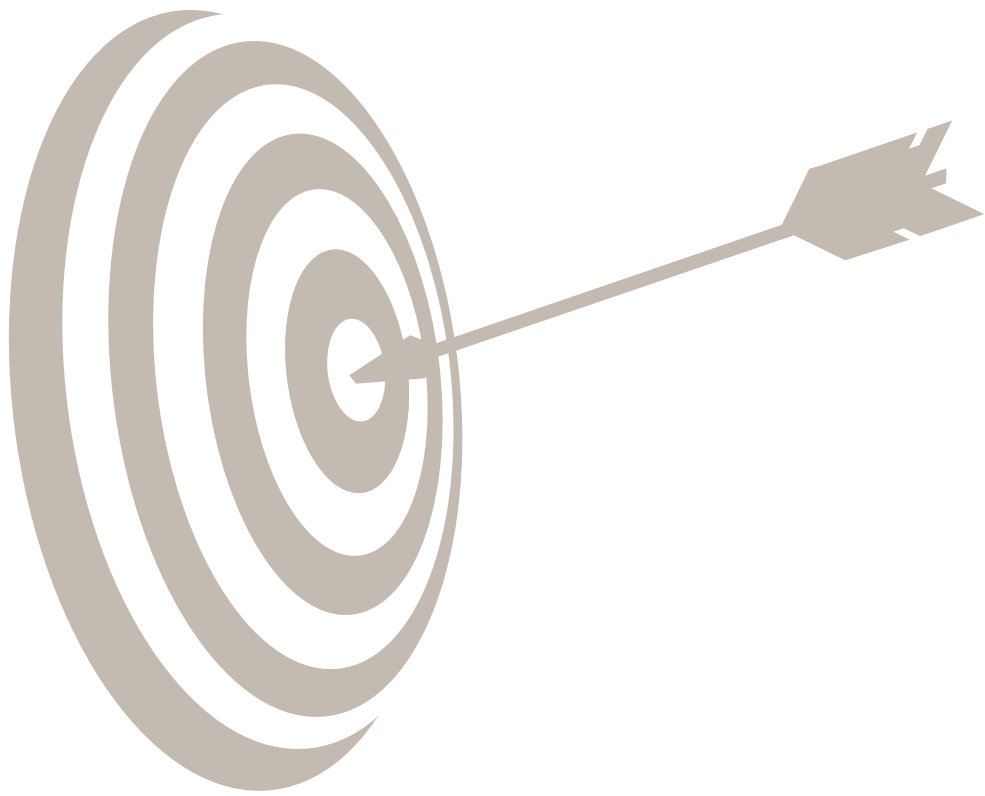
Mongay, J. (2004). *La dirección estratégica de la empresa: prácticas avanzadas*, Thomson Civitas.

Moore, G. A. (2005). *Dealing with Darwin: how great companies innovate at every phase of their evolution*, Penguin Group.



BREU RESUM

En aquest primer capítol analitzarem les sis etapes de la reflexió estratègica que ha de tenir una empresa per crear un bon desenvolupament de l'estratègia de màrqueting orientada al mercat. Aquestes són: estratègia corporativa, anàlisi estratègica, diagnòstic estratègic, estratègia producte-mercant-avantatge competitiu, gestió de marca i mapa estratègic. A més d'aprofundir en cadascuna d'elles, analitzarem altres eines recomanades i opcionals de què pot disposar una empresa a l'hora de dur a terme la seva estratègia comercial i de màrqueting.



L'objectiu d'aquest capítol és dotar les pimes d'una metodologia de reflexió estratègica orientada al mercat.

Es cobriran les sis etapes del procés de reflexió estratègica que constitueixen la base del desenvolupament d'una estratègia de màrqueting orientada al mercat. A cadascuna de les fases es facilitarà una sèrie d'eines que la direcció de l'empresa podrà escollir de manera opcional, depenent de la casuística de cadascuna. Serà l'equip directiu qui decideixi en quins aspectes aprofundir, per la qual cosa, al final de la guia, disposarà d'una relació de fonts a les quals pot dirigir-se.

Una cop completades aquestes etapes, el pròxim pas serà l'execució de l'estratègia, que serà coberta en els capítols 2 al 5 amb l'aplicació del màrqueting mix.

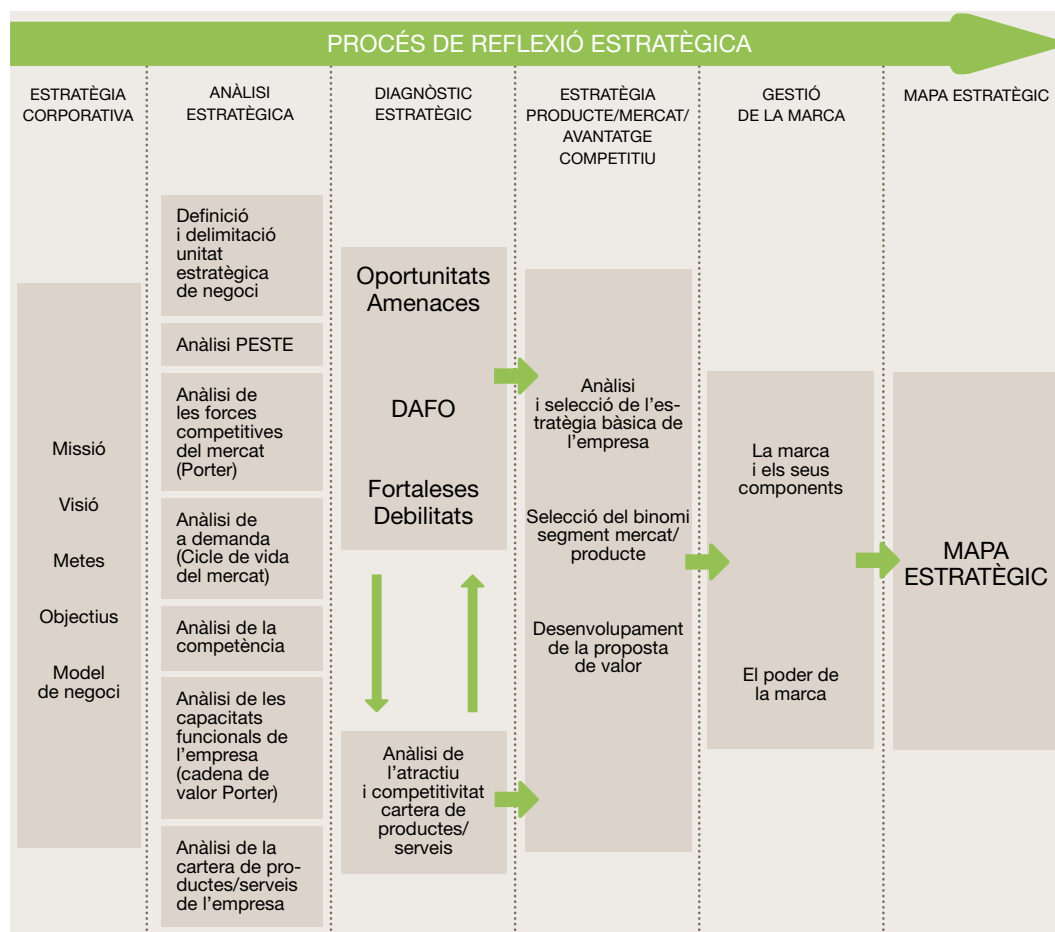
A continuació descriurem breument cadascuna de les sis etapes i les eines opcionals de què disposarà en cadascuna d'aquestes.

1. **Estratègia corporativa.** És una reflexió inicial sobre la identitat corporativa de l'empresa, el seu codi genètic.
2. **Anàlisi estratègica.** Un cop coneguda la identitat de l'empresa, el pròxim pas serà capturar i analitzar la informació rellevant sobre l'entorn (anàlisi externa) i l'empresa (anàlisi interna) a través de les eines disponibles.
3. **Diagnòstic estratègic.** Un cop pres el pols a l'empresa i al seu entorn, és el moment d'identificar, a través de l'eina DAFO, les fortaleses en les quals es recolzarà l'empresa per aprofitar les oportunitats i fer front a les amenaces; també es detectaran les seves debilitats, les quals haurà d'anar treballant per enfortir-se i aconseguir els seus objectius.
4. **Estratègia producte-mercat-avantatge competitiu.** L'empresa determinarà en quins mercats competeix i amb quins productes, a partir de l'estratègia bàsica de diferenciació escollida.
5. **Gestió de la marca.** La gestió de la marca serà útil a l'empresa per posicionar la seva proposta de valor en un lloc privilegiat a la ment del client objectiu (*branding*).
6. **Mapa estratègic.** Es definirà i es comunicarà l'estratègia des de quatre perspectives (financera, de clients, de processos i de potencialitats) i de manera equilibrada a través del Quadre de Comandament Integral. Al mateix temps, per a cada acció prevista en aquest quadre es disposarà d'un full de ruta que serveixi per definir els objectius, els recursos i els responsables, així com per controlar la seva execució.

Etapas del procés de reflexió estratègica

Al següent quadre s'estructura el procés de reflexió estratègica en les sis etapes bàsiques d'esquerra a dreta: estratègia corporativa, anàlisi, diagnòstic, estratègia producte-mercat-avantatge competitiu, gestió de la marca, desenvolupament estratègic (o Quadre de Comandament Integral).

Quadre 1.1



Font: Marketing Alliance, S.L.

Ara explicarem amb detall cadascuna de les etapes i les eines que cal utilitzar.

1.1 Estratègia corporativa

Atès que l'estratègia és el fruit d'una reflexió de la direcció de les empreses i que ha de concretar-se en quelcom definit, les següents preguntes ajudaran a determinar els components que la constitueixen.

Missió:

- A quins clients serveix?
- Quines necessitats satisfà?
- Sobre quins avantatges es recolza?

Visió:

- On es veu l'empresa d'aquí a uns anys?

Quadre 1.2



Font: Marketing Alliance, S.L.

Metes:

- Sobre quines variables es posarà èmfasi?

Objectius:

- Sobre quines metes concretes s'ha de treballar, quantificar i assignar responsables i terminis?

El model de negoci:

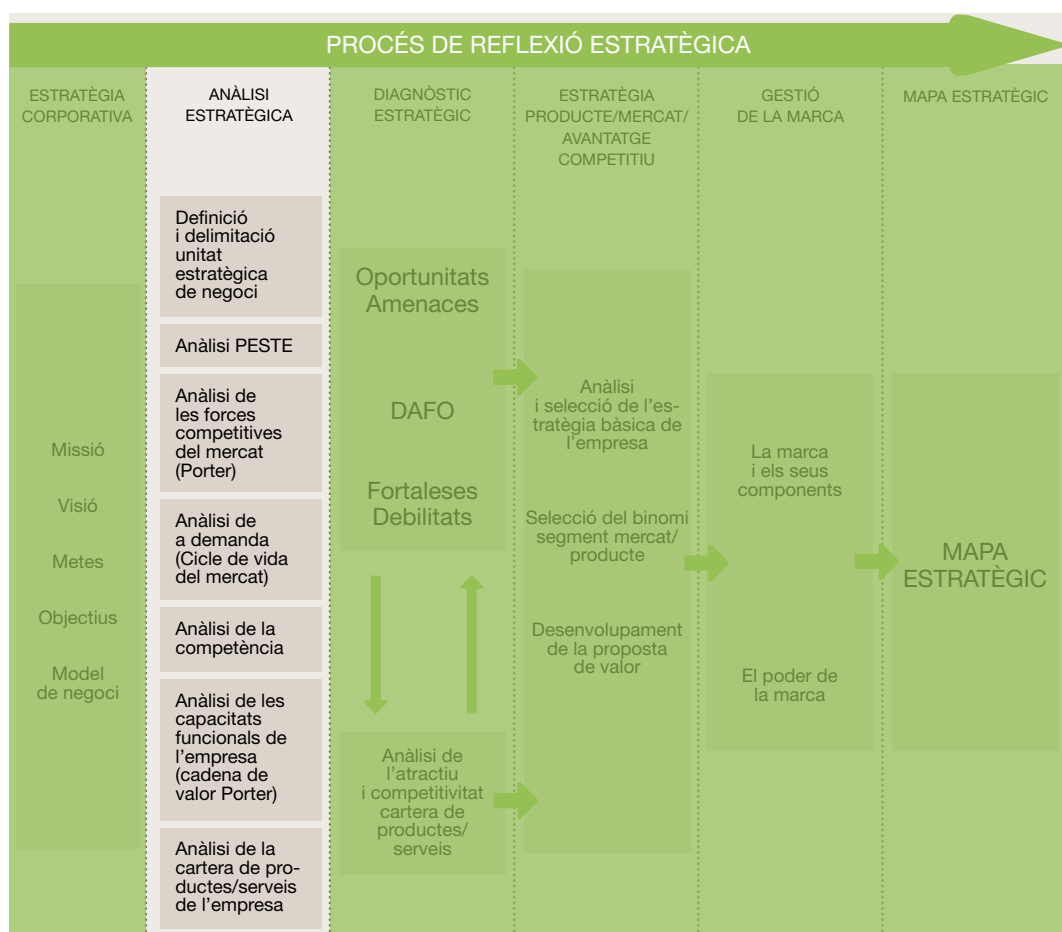
- Com l'empresa crea, ven i lliura el valor als clients?
- Quin model de negoci triarem?

1.2 Anàlisi estratègica

En aquesta etapa del procés de reflexió estratègica s'analitzarà la informació interna i externa més rellevant de l'empresa per diagnosticar posteriorment la situació real a la qual s'enfronta. A continuació es descriuen breument cada una d'aquestes eines i s'especifica si són opcionals o recomanades, i seguidament s'aprofundirà en cadascuna d'elles.

Una eina recomanada s'hauria d'utilitzar en totes les ocasions, mentre que una eina opcional podria no ser necessària si es pot obtenir la mateixa informació per altres vies.

Quadre 1.3



Font: Marketing Alliance, S.L.

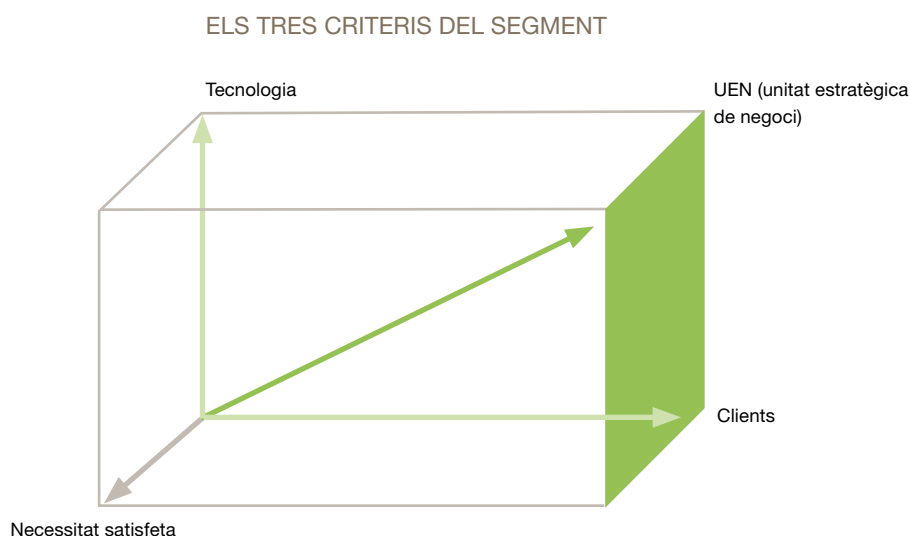
Definició i delimitació de la unitat estratègica de negoci: producte-mercat de referència (recomanat)

La segmentació estratègica ens permet delimitar on i com competeix cada unitat estratègica de negoci a l'empresa. El segment estratègic estarà determinat pel conjunt de companyies que subministren a un mateix mercat.

Les dimensions d'un segment estratègic són:

- **Tipus de client.** Es pot definir per zones geogràfiques (regió, país, continent), per categories professionals (particulars, empreses, col·lectius o Administració), estils de vida, tipus de població o mida de l'empresa client.
- **Tipus de necessitats satisfetes.** Quina és la funció o el tipus de necessitat satisfeta pel producte (productes de consum, béns d'equipament, serveis).
- **Tipus de tecnologia emprada.** Processos de fabricació (patents o no), material, coneixements tècnics, estructura de costos.

Figura 1.1



Fonts: adaptació de la gràfica. José M.ª Carrillo de Albornoz y Sierra, *Manual de autodiagnòstic estratègic*.

Definició i anàlisi de l'entorn genèric de l'empresa: anàlisi PESTE (opcional)

Es podria definir l'entorn de l'empresa com el conjunt de factors que delimiten les regles del joc i el marc legal en què les companyies es desenvoluparan.

Factors:

- a) factors **p**oliticolegals: polítiques fiscals, regulació legal del mercat (regles antimonopoli, fixació concertada de preus, mercat laboral, etc.).
- b) factors **e**conòmics: variables macroeconòmiques del país (tipus d'interès, inflació, taxa de creixement, cicle econòmic).
- c) factors **s**ocioculturals: nivell educatiu, estils i nous hàbits de vida, renda disponible, etc.
- d) factors **t**ecnològics: l'aparició de tecnologies que possibiliten la diferenciació dels productes-serveis respecte a la competència o una reducció significativa del cost de producció.
- e) factors **e**cològics.

Seria recomanable aplicar aquest model en una conjuntura de crisi o si volem portar a terme un procés d'internacionalització.

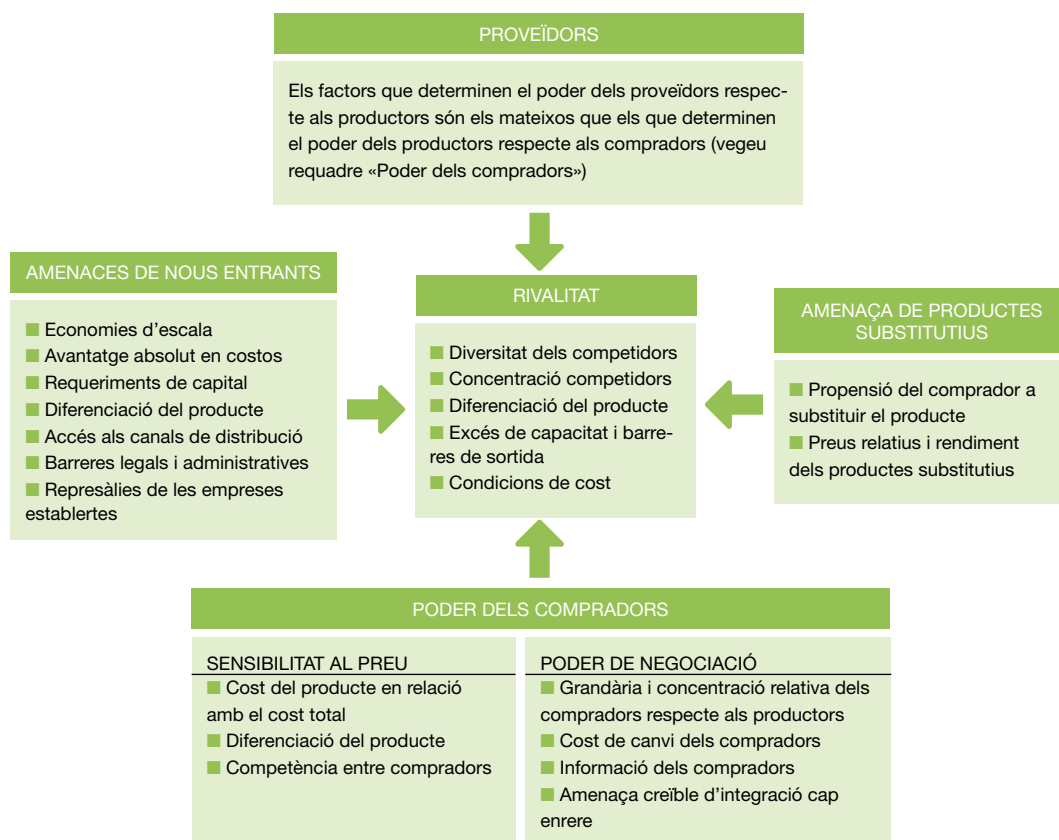
Anàlisi de l'entorn competitiu: les cinc forces de Porter (recomanat)

El grau de lluita competitiva en un mercat dependrà del paper exercit per cinc forces: el grau de rivalitat entre els competidors actuals, l'amenaça dels productes substitutius, l'entrada de nous competidors, el poder de negociació dels proveïdors i el poder de negociació dels clients.

El nivell de competitivitat podria determinar en certa mesura la rendibilitat mitjana del sector.

Figura 1.2

DETERMINANTS ESTRUCTURALS DE LES CINQ FORCES DE PORTER



Font: Robert Grant, *Direcció estratègica*, p. 106, figura 3.3.

Anàlisi de la demanda (recomanat)

Inicialment s'analitzaran les característiques de la demanda i la seva evolució en els segments estratègics producte-mercat identificats en funció dels següents paràmetres: volum, estacionalitat, sensibilitat als canvis en el preu, fidelitat a les marques establertes, taxa de creixement/decreixement, evolució demogràfica, evolució dels nous clients, noves necessitats, hàbits de compra, ús, existència de productes substitutius, etc.

Investigació de mercats i estudis de suport

La investigació de mercats serveix per descobrir les necessitats presents i anticipar les necessitats futures dels clients, representa la veu del consumidor i és el punt de partida per al desenvolupament i la comercialització de productes i serveis més satisfactoris que els de la competència.

Segmentació del mercat

És poc freqüent veure pimes que cobreixin tot el seu mercat de referència. Per tant, aquestes empreses han d'identificar aquells segments més atractius tenint en compte els seus recursos i les seves capacitats, així com la dinàmica competitiva.

Un segment de mercat està constituït per aquells clients o clients potencials que tenen necessitats similars i s'assemblen en la manera com perceben i valoren el producte, així com en els seus patrons de compra i en la manera d'utilitzar el producte. Cada segment de mercat haurà de mostrar una sensibilitat diferent a les accions de màrqueting de l'empresa.

Quants més criteris introduïm per segmentar el mercat heterogeni en grups de clients homogenis, els segments seran cada vegada més homogenis i al mateix temps més petits, fins a convertir-se en nínxols de mercat (segments molt específics i petits).

La manera de segmentar el mercat determinarà l'èxit de l'estratègia de màrqueting, i el desenvolupament de nous productes estarà fins i tot determinat per aquesta segmentació. El procés és complex perquè existeixen moltes formes possibles per portar-lo a terme, i l'elecció de la millor no sempre és òbvia. La segmentació efectiva requerirà combinar diverses variables de classificació dels clients al mateix temps.

Criteris de segmentació

1. Variables descriptives. Variables que serveixen per qualificar els consumidors, és a dir, per determinar si formaran part del segment o no. Són fàcils de mesurar i, freqüentment, un bon indicador de les necessitats, les presències i l'ús del producte per part del client.

- Les variables demogràfiques inclouen edat, sexe, mida de la família, estat marital, raça, religió i lloc de residència.
- Les variables socioeconòmiques són renda disponible, ocupació i educació.
- Les variables geogràfiques dividiria el mercat segons la localització geogràfica dels clients. Són molt útils quan parlem de mercats internacionals.

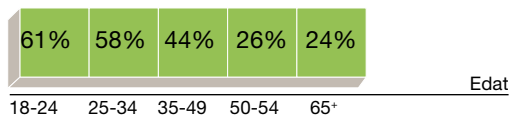
2. Variables que descriuen el comportament del client. Aporten al màrqueting una informació més precisa sobre les motivacions de compra dels consumidors que conformen el segment. Són un medi de segmentació més potent que les variables descriptives.

- Estatus del consumidor. Consumidors i no consumidors del producte o la marca, exconsumidors i primers usuaris.
- Fidelitat a la marca. Consumidors fidels.
- Ús del producte. Consumidors que utilitzen freqüentment el producte i usuaris ocasionals.
- Beneficis que busquen els clients amb el producte. Els consumidors busquen diversos beneficis a cada compra, però no valoren per igual cadascun d'ells.
- Segmentació per personalitat. Consumidors dominants/passius, conservadors/liberals, impulsius/analítics, etc.

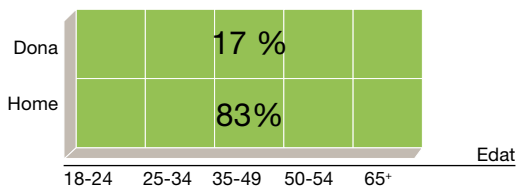
La figura següent representa la segmentació del mercat de cervesa, en el qual, inicialment, es va segmentar el mercat per edats. Seguidament es va segmentar segons el sexe, i es va finalitzar la segmentació segons la valoració dels atributs del producte.

Figura 1.3

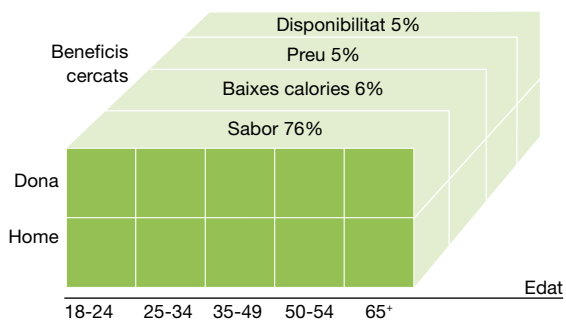
a. Percentatge d'homes i dones que van beure cervesa el mes passat



b. Percentatge d'homes i dones que van beure cervesa el 1984



c. Percentatge d'homes i dones que busquen diversos beneficis



Font: Hiam Schewe, Edit. *The Portable MBA in Marketing*, John Wiley & Sons, 1992.

Eines digitals per a la investigació de mercats (market e-research)

La investigació de mercats digital aporta senzillesa i redueix bastant el cost de la recerca tradicional, de la qual és complementària. Algunes eines utilitzades en la investigació de mercats *online* són:

Enquestes online: reemplacen les enquestes postals. Es distribueixen a través del correu electrònic o poden ser una opció disponible en la pàgina web, aportant una reducció de costos i més rapidesa en l'anàlisi.

VRM (visitors relationship management): serveix per analitzar tota la informació rellevant sobre com els usuaris naveguen i interactuen amb les pàgines web de l'empresa. Aquesta anàlisi servirà per entendre millor el comportament i les necessitats dels clients,¹ i haurà de ser capaç de respondre a les següents preguntes:

- D'on procedeixen els visitants de les pàgines web de l'empresa?
- Què busquen?
- Com naveguen per les pàgines web de l'empresa?
- Quines tendències es poden observar sobre la web empresarial en el transcurs del temps?

Algunes de les eines més utilitzades en l'anàlisi del tràfic i la pàgina web són Google Analytics, Omniture, NedStat, Webtrends, Nielsen/Netrating o IndexTools.

1. Es considera «client» el comprador real o potencial del producte o servei i que, a la vegada, en pot ser consumidor.

Anàlisi de la competència (opcional)

L'anàlisi de la competència ens ajudarà a avaluar la naturalesa i la força dels avantatges competitius dels principals competidors. Partirem de l'anàlisi dels objectius, els recursos, les capacitats i els punts forts i dèbils, així com de les seves estratègies.

També es podran identificar les «millors pràctiques» sectorials en cadascun dels processos clau de l'empresa i analitzar aquelles companyies líders d'altres sectors que destaquen pel seu nivell d'innovació quant al model de negoci.

L'anàlisi es basarà principalment en fonts secundàries, com per exemple estudis realitzats per associacions sectorials o informació obtinguda a les pàgines web dels competidors, blocs, xarxes socials, etc.

Anàlisi de les capacitats funcionals de l'empresa: la cadena de valor de Porter (opcional)

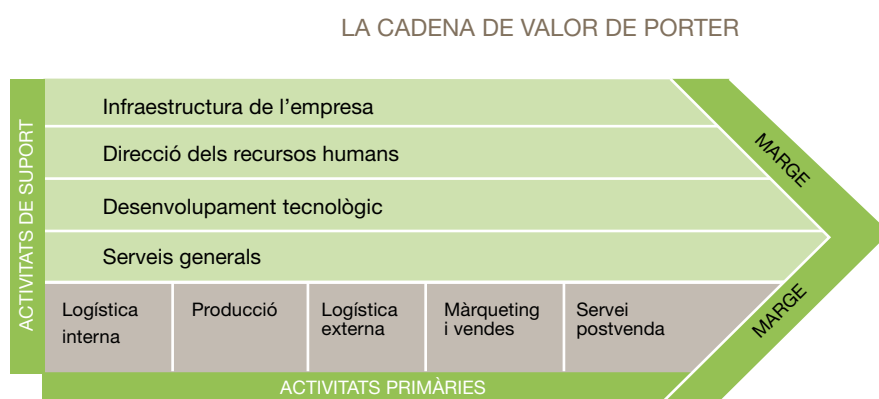
La cadena de valor descompon les activitats que porten a terme les empreses i generen valor (dissenyar, produir, comercialitzar, lliurar i protegir els seus productes) amb el propòsit d'entendre el comportament dels costos en negocis específics i les fonts potencials de diferenciació de la competència. Aquestes activitats es classifiquen en:

- Activitats primàries relacionades amb la transformació dels *inputs* i la relació amb el client.
- Activitats secundàries (activitats de suport a les activitats primàries).

En la mesura en què l'empresa pugui fer certes activitats millor que la competència, podrà comptar amb un avantatge competitiu.

En analitzar les diferents activitats a través de la cadena de valor es podran determinar les principals competències de l'empresa que determinaran la seva diferenciació estratègica, tal com mostra la figura següent.

Figura 1.4



Font: Robert Grant, *Direcció estratègica*, p. 92, figura 5.6.

Anàlisi de la cartera de productes de l'empresa (recomanat)

L'anàlisi de la cartera de productes/serveis ens ajudarà a diagnosticar el potencial de creixement de l'empresa sobre la base del potencial de creixement dels mercats als quals serveix, així com la situació competitiva dels seus productes/serveis pel que fa als de la competència.

L'existència de diferents productes a l'empresa i la interrelació entre ells obliga a realitzar una direcció conjunta, la qual cosa exigeix una assignació de recursos tan òptima com sigui possible. Qualsevol decisió sobre un producte ha de recolzar-se en l'enteniment de la cartera de productes.

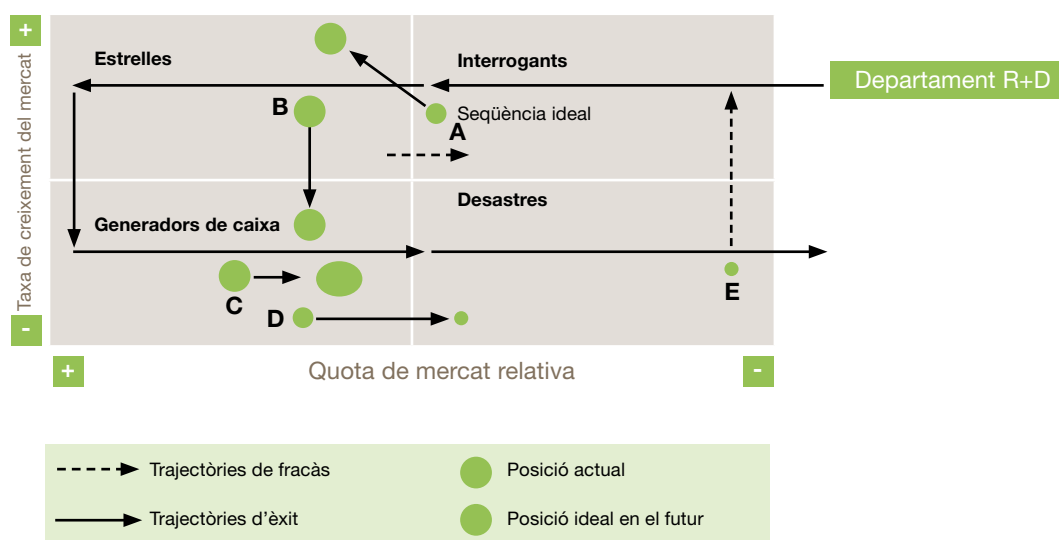
Anàlisi de la cartera de productes/serveis segons el creixement i la quota de mercat²

Aquesta matriu classifica cadascun dels productes de la cartera de l'empresa en funció del creixement del segment de mercat en el qual competeix i la respectiva quota de mercat.

Utilitzant aquesta matriu, l'empresa podrà posicionar cada producte de la seva cartera en funció del creixement i la quota de mercat. Així mateix, podria prendre decisions òptimes d'inversió sobre el total de la cartera de productes, assignant a cadascun d'aquests els recursos òptims en funció de les seves necessitats i potencialitats.

A la següent figura podem observar que, amb el transcurs del temps, els productes evolucionen respecte a la seva situació quant a quota participativa i taxa de creixement del mercat:

Figura 1.5



Font: José Luis Munuera Alemán i Ana Isabel Rodríguez Escudero, *Estrategias de marketing, teorías y casos*, p. 181, figura 5.4.

Els productes interrogants (taxa de creixement de mercat alta, quota de mercat baixa) poden evolucionar fins a convertir-se en negocis estrella (taxa de creixement elevada, quota de mercat elevada), i aquests, a la vegada, poden convertir-se en negocis generadors de caixa (taxa de creixement baixa, quota de mercat elevada); finalment, l'evolució natural, sense inversions addicionals, dels productes generadors de caixa és a productes desastre (taxa de creixement de mercat baixa, quota de mercat reduïda).

Paral·lelament, haurem de tenir en compte que les taxes de creixement tendeixen a alentir-se amb el temps, a mida que els mercats maduren. Per tant, si negocis considerats estrella aconseguïen mantenir una quota de mercat elevada es convertirien en negocis generadors de caixa (encara que les necessitats d'inversió requerides per mantenir la posició competitiva també s'hauran atenuat).

Amb el transcurs del temps, el producte que es troba en un mercat de creixement estancat pot ser que hagi perdut competitivitat, per la qual cosa aquesta es reflectirà en una caiguda a la quota de

2. *Matriz Boston Consulting Group.*

mercat. En aquest cas estariem parlant de negocis desastre, de manera que l'empresa hauria de plantejar-se abandonar el mercat.

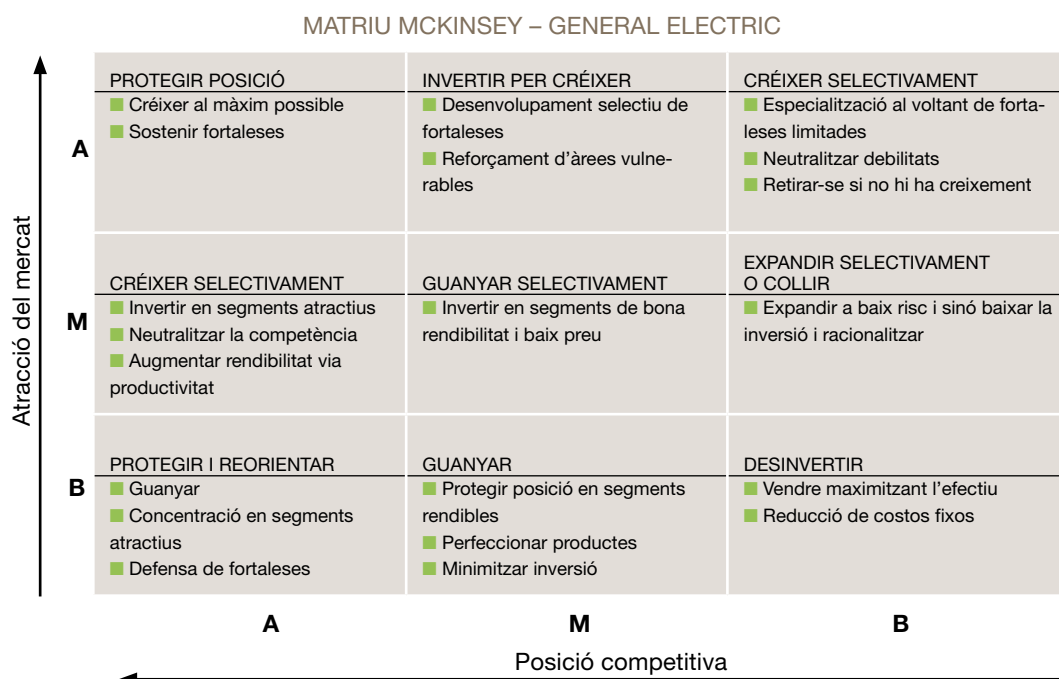
Per exemple, Pioneer, empresa capdavantera quant a la tecnologia de plasma aplicada als televisors, va decidir l'any 2009 abandonar aquest mercat. Els motius: el creixement del mercat s'ha alentit amb el transcurs del temps, actualment hi ha una sobrecapacitat (que perjudica els marges del negoci), i la seva quota de mercat ha anat disminuint fins a situar-se en un percentatge que fa impossible rendibilitzar les enormes inversions que exigeix aquest mercat per mantenir-se competitiu, encara que Pioneer sigui capaç de cobrar un premi per la seva tecnologia diferencial Kuro. Aquest negoci va ser un dia interrogant, posteriorment es va convertir en estrella, va passar a vaca i, en aquests moments, ateses les pèrdues que genera el negoci, és gos.

Anàlisi de la cartera de productes/serveis segons l'atractiu del mercat i la posició competitiva de l'empresa³

La matriu (atractiu del mercat, posició competitiva) incorpora més informació a l'anàlisi en la mesura en què valora l'atractiu del mercat i la posició competitiva de cadascuna de les Unitats Estratègiques de Negoci (UEN) de l'empresa en funció d'un conjunt d'indicadors ponderats segons el criteri de la direcció.

A continuació es presenta la matriu, en la qual es pot posicionar cada UEN segons l'atractiu del seu mercat i el posicionament competitiu.

Figura 1.6



Font: José Luis Munuera Alemán i Ana Isabel Rodríguez Escudero, *Estratègies de Màrqueting, teories i casos*. Fig. 5.4 Trajectories en el temps, Pàg.181.

Seguidament es presenta un quadre d'indicadors del posicionament competitiu i atractiu de mercat.

3. Matriu de McKinsey-General Electric.

Figura 1.7

INDICADORS DE LA FORTALESA D'UNA UEN I DE L'ATRACTIU DE MERCATS

INDICADORS DE LA FORTALESA DE LA UEN COMPARADA AMB LA DELS COMPETIDORS	INDICADORS DE L'ATRACTIU DEL MERCAT
<ul style="list-style-type: none"> ■ Quota de mercat ■ Personal de venda ■ Màrqueting ■ I+D ■ Producció ■ Distribució ■ Recursos financers ■ Competències de la direcció ■ Posició competitiva en termes d'imatge, gamma de productes, qualitat, fiabilitat, serveis al consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mida del mercat ■ Taxa de creixement del mercat ■ Cicles ■ Estructura competitiva ■ Barreres d'entrada ■ Rendibilitat de la indústria ■ Tecnologia ■ Inflació ■ Regulació ■ Disponibilitat de mà d'obra ■ Aspectes socials ■ Aspectes mediambientals ■ Aspectes polítics ■ Aspectes legals

Font: Gery Johnson i Kevan Scholes, *Direcció estratègica* (5a edició)

L'anàlisi sobre la situació competitiva de l'empresa haurà de determinar la rellevància relativa de cada indicador respecte a la resta. El pes relatiu de cada factor es determinarà en funció del seu impacte sobre el model de negoci de cada UEN i dels seus respectius avantatges competitius.

Per exemple, l'empresa Apple va decidir l'any 2007 entrar en el segment de mercat dels Smartphones. És un segment que ha arribat a una dimensió rellevant (finalment les xarxes poden oferir banda ampla a preus no molt prohibitius), amb un gran potencial de creixement en el qual, amb un bon producte diferencial, es pot tenir un cert poder de preus enfront de les operadores, que els donen subsidi perquè els ajuda a capturar i retenir els clients més rendibles. Existeix un cert grau de concentració i Nokia n'és el líder, però la seva quota de mercat s'ha reduït enfront dels nous competidors i les barreres d'entrada han disminuït perquè existeix una tecnologia estandaritzada quant al *hardware* (WCDMA) i el *software* (Windows Mobile, Linux, Android-Google).

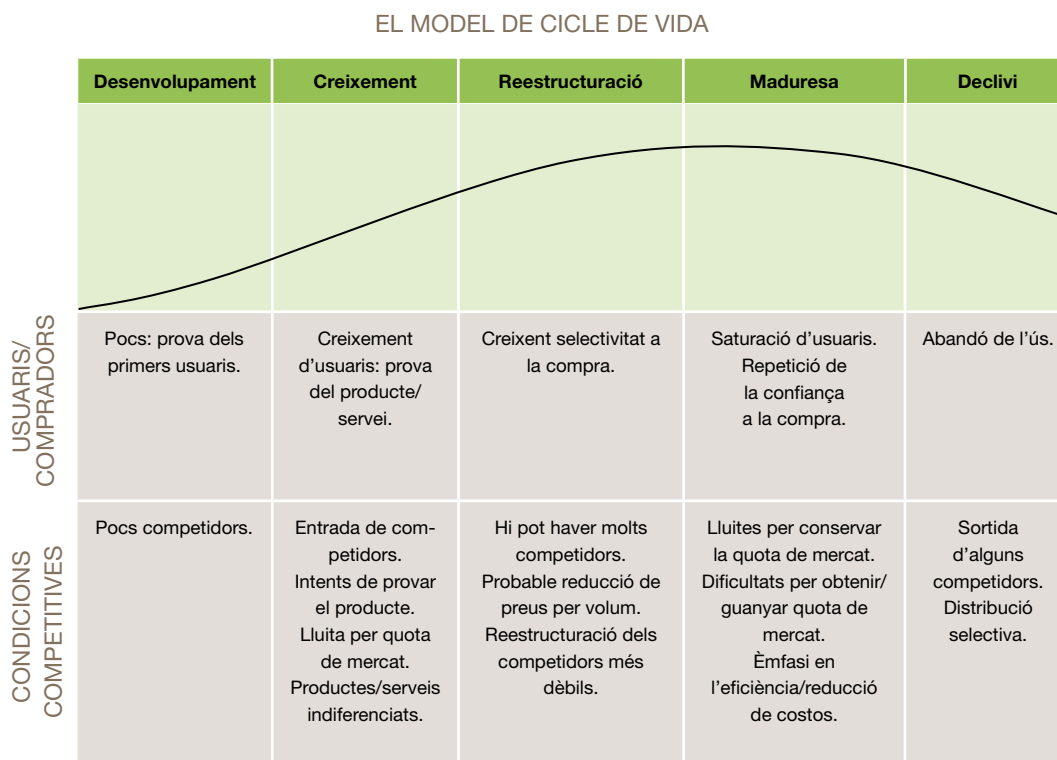
Apple compta amb una marca molt valorada, amb una base d'usuaris de Mac o iPod enorme, amb iTunes (un servei líder d'accés a continguts audiovisuals) i amb un sistema operatiu diferencial (multitàctil i adaptat del Mac) que té disponibles més de 100.000 aplicacions (2009) que són accessibles a través de la botiga *online*. A més, l'empresa compta amb una posició financera supersòlida i una gestió de logística, producció i distribució excel·lent.

Apple ha desplegat una estratègia d'inversió i creixement selectiu centrant-se en un subsegment del mercat que està disposat a pagar un premi perquè valora el disseny i l'accés fàcil i intuïtiu en continguts audiovisuals.

Anàlisi de l'evolució del mercat

A continuació veurem un quadre on es mostra el cicle de vida del producte, el tipus d'usuari i la dinàmica competitiva a cada etapa.

Figura 1.8



Font: Gery Johnson i Kevan Scholes, *Direcció estratègica* (5a edició)

Per a la determinació de la fase del cicle de vida en què es troba la indústria es consideren un cert nombre d'indicadors, tals com la tecnologia, la taxa de creixement, el grau de concentració i les barreres d'entrada i sortida. Basant-nos en aquests, s'estableixen quatre estats: embrionari (introducció), creixement, maduresa i envelliment (o declivi).

Quant a posicionament competitiu, els criteris que utilitza ADL per assolir aquesta finalitat són els següents: rendibilitat, grau d'integració vertical, nivell d'utilització de la capacitat productiva, protecció dels productes per patents i nivell competitiu dels negocis en marginal, sostenible, favorable, fort i dominant.

1.3

Diagnòstic estratègic

Quadre 1.4



Font: Marketing Alliance, S.L.

Diagnòstic i avaluació del posicionament competitiu de l'empresa: DAFO (amenaces i oportunitats externes a l'empresa, fortaleses i debilitats internes de l'empresa)

La matriu DAFO és una estructura conceptual i una eina fonamental en el diagnòstic de la situació en què es troba l'empresa que sintetitza tota la informació analitzada anteriorment i que serveix per detectar les amenaces i les oportunitats més rellevants, així com les fortaleses i les debilitats.

No obstant això, si bé podem aprofitar la informació que s'ha obtingut a partir de totes les anàlisis efectuades fins ara, els directius de l'empresa hauran d'aprofitar aquest moment tan crucial en el procés de reflexió estratègica per bolcar al DAFO tots els seus coneixements de l'empresa i del seu entorn.

A continuació s'exposa un model DAFO.

Figura 1.10

DAFO

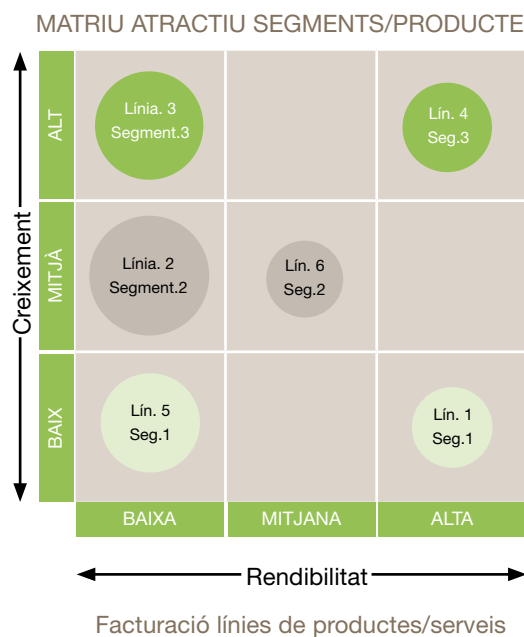
OPORTUNITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> ■ Noves tecnologies ■ Nous mercats ■ Aliances estratègiques ■ Creixement del sector ■ Baixada dels tipus d'interès ■ Màrqueting digital ■ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regulacions de govern ■ Economia nacional i internacional ■ Desacceleració del sector ■ Nous competidors ■ Etc.
FORTALESES	DEBILITATS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Situació financera ■ Imatge de marca ■ Recursos i capacitats ■ Posició competitiva ■ Eines CRM ■ Servei postvenda ■ Orientació cap al client ■ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Situació financera ■ Falta de recursos i capacitats ■ Imatge de marca ■ Gestió organitzacional ■ Falta d'objectius ■ Captació de clients ■ Etc.

Font: Harvard Business school.

Anàlisi del binomi segment de mercat-producte

1. Determinarem quins són els productes-segments de mercat més atractius per a l'empresa quant a la facturació de cada producte i el seu creixement i la seva rendibilitat potencial (aquesta matriu també ens permetrà analitzar productes potencials de l'empresa).

Figura 1.11



Font: Marketing Alliance, S.L.

Nota: la mida relativa dels cercles representa proporcionalment la facturació de cada producte. A l'interior apareixeran anomenats la línia de productes i el segment de mercat al qual serveixen.

2. Determinarem quines són les necessitats presents i potencials bàsiques de cada segment de mercat i els atributs del producte «ideal» que millor satisfaria aquestes necessitats plantejades.

Nota: partirem de la informació que s'ha obtingut prèviament al procés de segmentació del mercat.

Figura 1.12

		POSICIÓ COMPETITIVA		
		SEGMENT DE MERCAT 1	SEGMENT DE MERCAT 2	SEGMENT DE MERCAT 3
NECESSITATS DEL SEGMENT DE MERCAT	Presentes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistència <i>in situ</i> de 8.00 a 20.00 h ■ Temps de resposta 5 hores 	XX1	XX2
	Futures	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistència <i>in situ</i> 24 hores ■ Temps de resposta 3 hores 	YY1	YY2
ATRIBUT DEL PRODUCTE IDEAL		<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistència <i>hot line</i> de primer nivell 24 hores ■ Temps de resposta instantània 	XXYY1	XXYY2
LÍNIES DE PRODUCTE DE L'EMPRESA	Suport ofimàtic	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistència <i>hot line</i> de 9.00 a 14.00 h ■ Temps de resposta 1 hora 	XXX1	XXX4
	Manteniment maquinari	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistència <i>in situ</i> de 9.00 a 17.00 h ■ Temps de resposta 8 hores 	XXX2	XXX5
				XXX3
LÍNIES DE PRODUCTE DE LA COMPETÈNCIA	Suport ofimàtic	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistència <i>hot line</i> de 9.00 a 14.00 h ■ Temps de resposta instantània 	XY1	XY3
	Manteniment maquinari	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistència <i>in situ</i> de 9.00 a 17.00 h ■ Temps de resposta 5 hores 	XY2	XY4

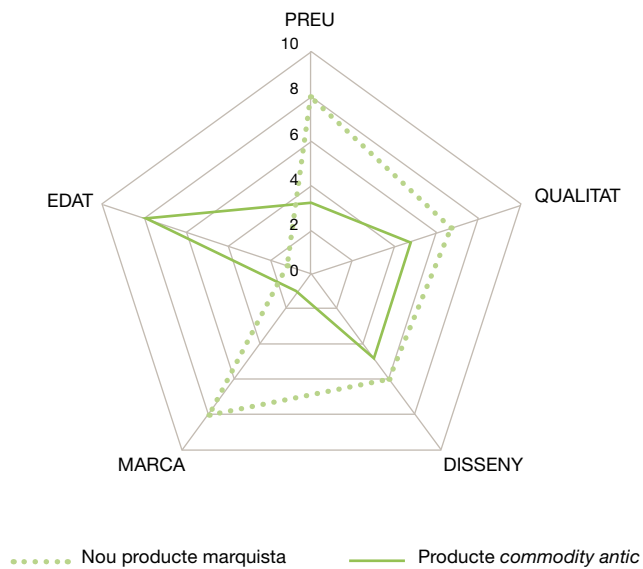
Font: Gery Johnson i Kevan Scholes, *Direcció estratègica*, 5ª Edició.

3. Determinarem quina és la distància entre els atributs dels productes de l'empresa respecte als atributs del producte «ideal» per a cada segment i les fortaleses/debilitats de la nostra proposta de valor respecte als de la competència.

Figura 1.13

GRÀFIC D'ATRIBUTS D'UN PRODUCTE O SERVEI

Perfil d'atributs d'un producte o servei

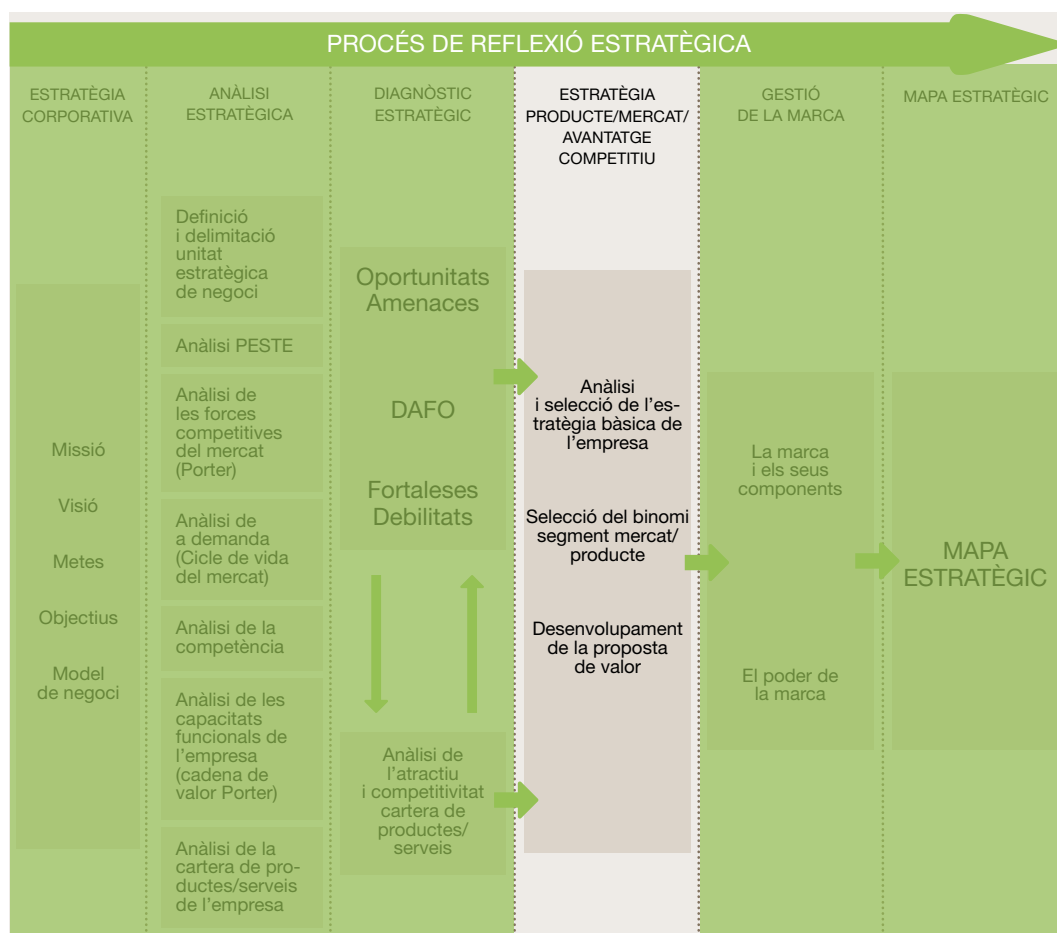


Aquest gràfic mostra els diferents atributs d'un producte o d'un servei en relació amb la seva competència.

1.4

Estratègia producte-mercat-avantatge competitiu

Quadre 1.5



Font: Marketing Alliance, S.L.

El desenvolupament de l'estratègia ha de concretar-se en un conjunt de decisions que tindran com a finalitat assolir els objectius corporatius definits prèviament juntament amb la missió i la visió de l'empresa.

És el moment de seleccionar:

- L'estratègia bàsica (font de l'avantatge competitiu) que potenciarà l'empresa.
- El segment de mercat i el producte.

Anàlisi i selecció de l'estratègia bàsica de l'empresa

Es triarà l'estratègia bàsica de l'empresa (font dels avantatges competitiu) partint del DAFO, l'anàlisi de la cartera de productes actuals i potencials i l'anàlisi de la cadena de processos (desenvolupament de producte, gestió de clients i gestió operativa).

L'empresa podrà triar entre les següents estratègies bàsiques⁴ per assentar el seu avantatge competitiu en què vol destacar. Però, a més, respecte a les altres dues estratègies, haurà de presentar un nivell acceptable en relació amb la competència:

a) **Opció estratègica franquícia (lideratge a producte).** Aquesta estratègia representa un compromís de l'empresa en la innovació contínua del producte, és a dir, en el desenvolupament de nous productes i serveis, així com en la presentació a nous mercats i segments de clients. Aquesta elecció requereix una capacitat d'inversió important en R+D+I; per tant, és una elecció complicada per a les pimes.

Per exemple, Puleva llença contínuament productes que ajuden a mantenir i millorar la salut dels seus clients: «Puleva Omega 3», «Puleva Calcio Mamá» i «Puleva Calcio con isoflavonas de soja semidesnatada».

b) **Opció estratègica intimitat (lideratge de client).** Aquesta opció estratègica es basa en el reconeixement i la creació de vincles estrets amb els clients. No és vàlida per a totes les empreses, ja que segons les característiques del negoci i del mercat, aquest coneixement és molt difícil d'adquirir i requereix una comunicació contínua amb el client en ambdós sentits per anar entenent i anticipant les seves necessitats presents i futures. Aquesta estratègia és molt adequada al sector dels serveis, i quan el client no és un consumidor sinó una empresa requereix no tan sols un venedor, sinó un assessor.

Per exemple, una empresa de serveis de consultoria hauria de destacar per la proximitat i el coneixement de les necessitats dels seus clients presents i futurs.

c) **Opció estratègica excel·lència operativa (lideratge de procés).** Aquesta estratègia se centra en la millora contínua de la gestió de la productivitat interna i de la cadena de subministrament per tal que l'empresa sigui competitiva en termes de costos de producció. La innovació en processos pot marcar la diferència.

Per exemple, l'empresa tèxtil Mango té una excel·lència operativa que li permet adaptar-se de manera molt àgil a qualsevol canvi en els gustos dels seus clients.

Existeix una altra opció bàsica que cerca la diferenciació de l'empresa en dos paràmetres que es consideren incompatibles amb les tres estratègies bàsiques anteriors. És l'estratègia de la «innovació en valor», també anomenada «estratègia de l'oceà blau».⁵

La innovació en valor té com a objectiu que la competència es torni irrellevant en crear un nou espai en el mercat, i consisteix a alinear la innovació amb allò que el client/comprador realment valora, eliminant les coses supèrflues o prescindibles. És a dir, la innovació en valor trenca la disjuntiva porteriana entre diferenciació i cost, ja que posa l'èmfasi a augmentar el valor (tant per als clients/compradors com per a la mateixa empresa) tot reduint els costos. Aquesta opció estratègia només és possible si s'està disposat a trencar les regles del joc establertes.

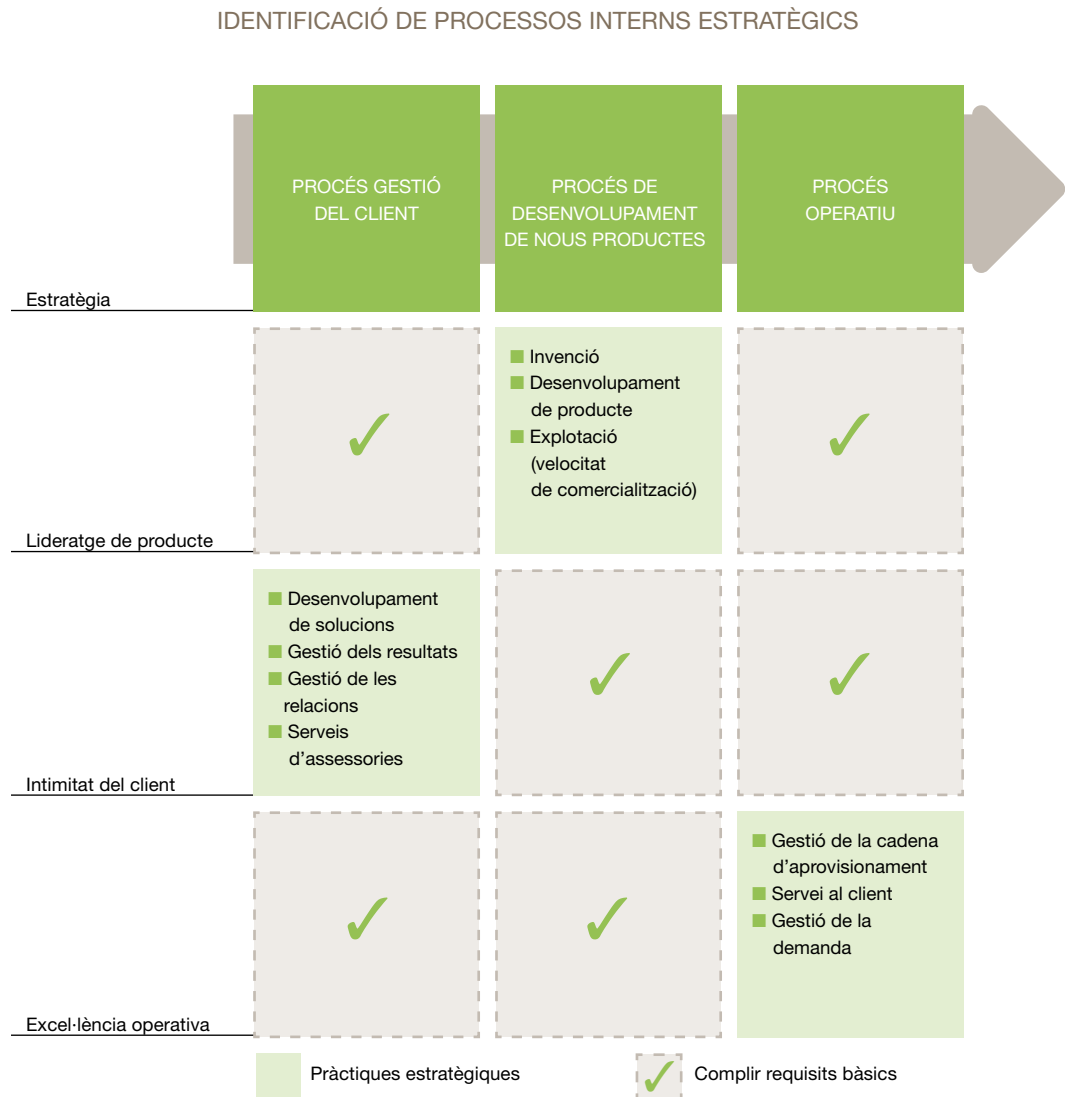
Un exemple d'innovació en valor podria ser la consola Wii de Nintendo, un producte que es diferencia respecte a la competència gràcies a la seva tecnologia de moviment del controlador, que ofereix una selecció de jocs que atrauen totes les generacions i que té un cost de fabricació molt competitiu, ja que no requereix de targetes gràfiques molt potents.

Una empresa que cerqui avantatges competitius sostenibles amb el temps ha d'aspirar a la superioritat enfront de la competència en una de les tres estratègies citades i a mantenir-se al mateix nivell que la resta de companyies quant a les altres dues estratègies.

4. Robert S. Kaplan i David P. Norton, *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia*, Edicions 2000, 2001.

5. W. Chan Kim i Renee Mauborgne, *La estrategia del océano azul*.

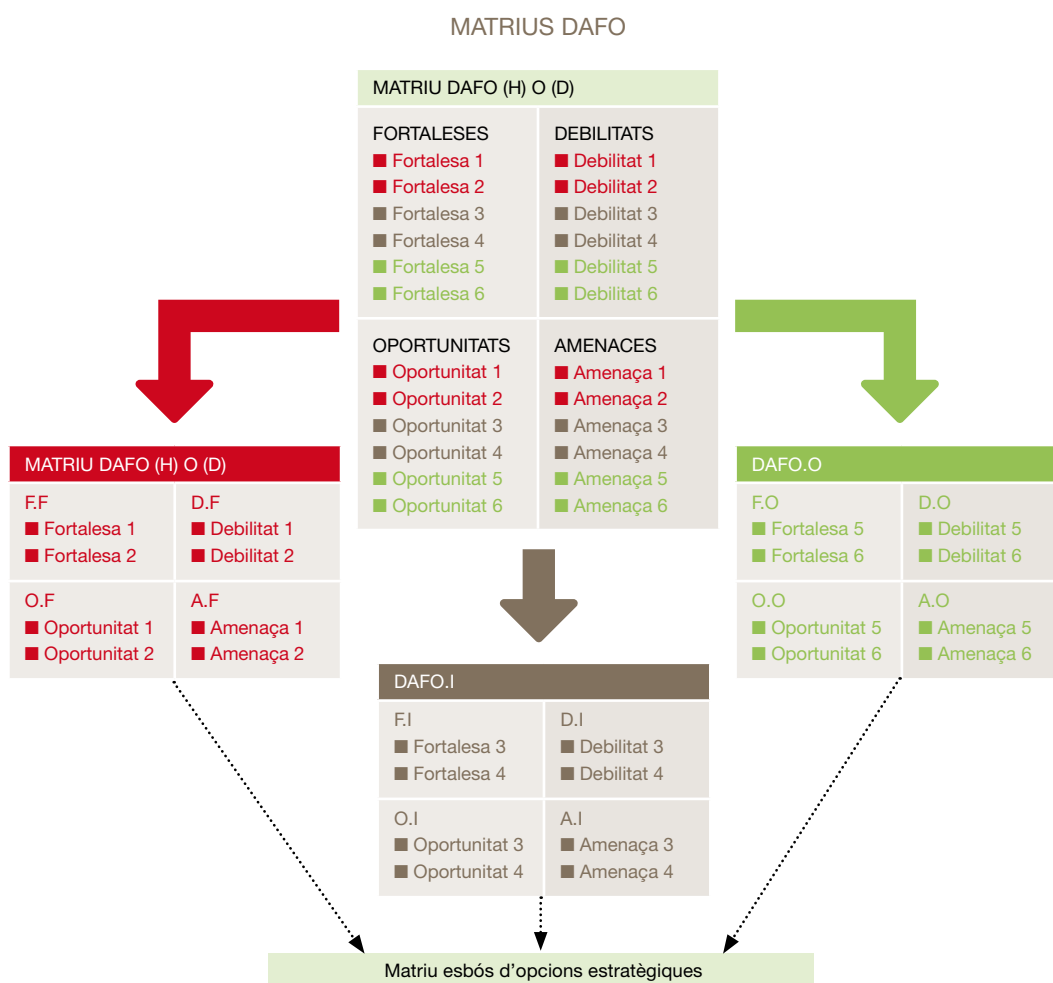
Figura 1.14



Font adaptada: Robert S. Kaplan i David P. Norton, *Cuadro de Mando Integral*, Ediciones Gestión 2.000, 2001.

La figura següent mostra com les fortaleces, les debilitats, les amenaces i les oportunitats del DAFO s'enquadren dins de cadascuna de les tres estratègies bàsiques.

Figura 1.15



Font: Marketing Alliance, S.L.

A continuació, la matriu d'opcions estratègiques reflecteix amb més detall cadascuna de les opcions estratègiques bàsiques amb els seus DAFO corresponents.

Figura 1.16

MATRIU D'OPCIONS ESTRATÈGIQUES

Opció estratègica FRANQUÍCIA	Opció Estratègica INTIMITAT	Opció Estratègica EXCEL·LÈNCIA OPERATIVA	
Factors d'èxit	Factors d'èxit	Factors d'èxit	
■ Innovació continua	■ Profund coneixement del client	■ Qualitat constant i fiable	
■ Rapidesa operativa (presa de decisions, execució, posada en el mercat)	■ Oferta flexible segons el client	■ Processos i costos òptims	
DAFO.F		DAFO.I	
F.F	D.F	F.I	D.I
O.F	A.F	O.I	A.I
DAFO.F		DAFO.O	
F.F	D.F	F.O	D.O
O.F	A.F	O.O	A.O

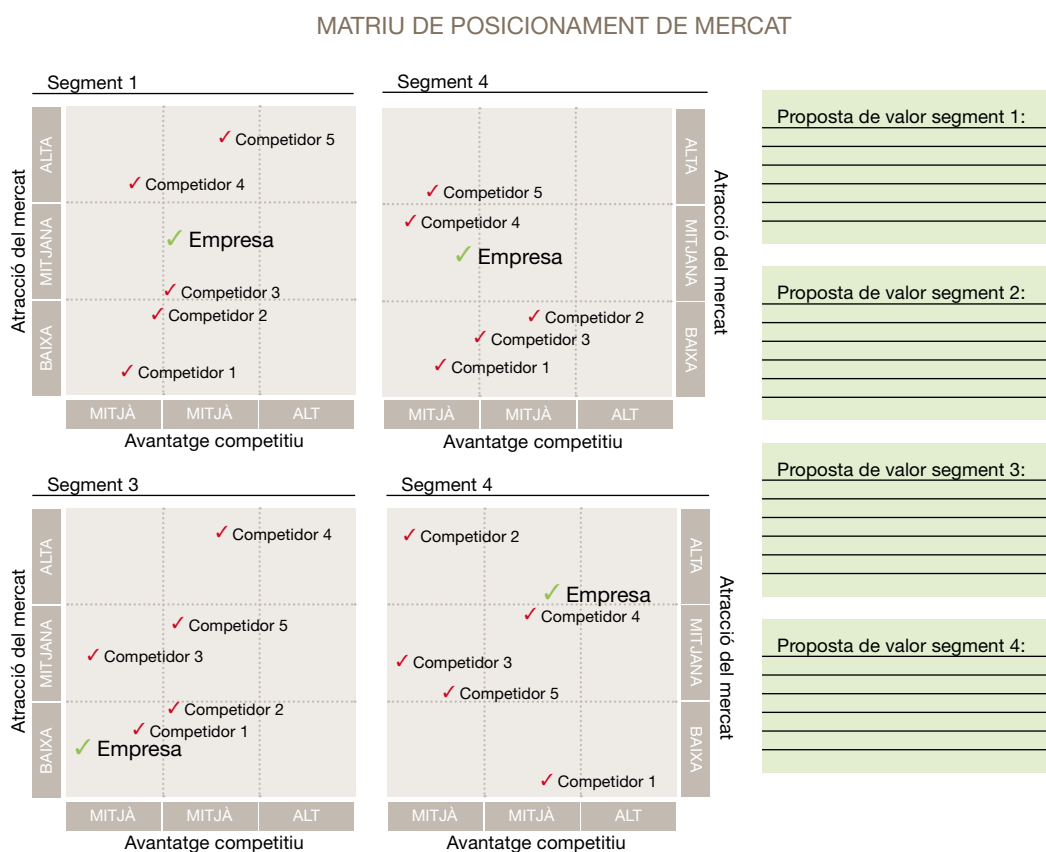
Font: Marketing Alliance, S.L.

Selecció del binomi segment de mercat-producte (alineat amb l'estratègia bàsica)

A partir de l'estratègia bàsica que ha escollit l'empresa (lideratge en producte, relació amb els clients i excel·lència operativa) es determinarà en quins segments de mercat ha decidit actuar, per tal que sigui capaç de desenvolupar una proposta de valor que s'ajusti més a les necessitats demandades pels clients i que sigui més competitiva respecte a les propostes de valor de la competència, així com també més atractiva (creixement i rendibilitat).

La següent figura servirà per escollir quins segments-producte escollim partint de l'estratègia bàsica seleccionada prèviament. A cada producte-segment de mercat se li assigna un quadre per valorar el seu atractiu de mercat i el seu posicionament competitiu. A la dreta de la figura es llisten les propostes de valor òptimes per a cada segment.

Figura 1.17



La decisió de posicionament, és a dir, a quins segments del mercat servirà l'empresa, constitueix la base per a l'establiment d'un pla d'actuació sobre el mercat. A partir d'aquesta decisió, l'empresa desenvoluparà l'estratègia de màrqueting amb la finalitat que els consumidors puguin reconèixer i diferenciar la nostra oferta respecte a la dels competidors.

Desenvolupament de la proposta de valor

Un cop l'empresa ha seleccionat els segments de mercat en els quals competirà, el següent pas consisteix a desenvolupar la proposta de valor única i diferenciada respecte a la competència.

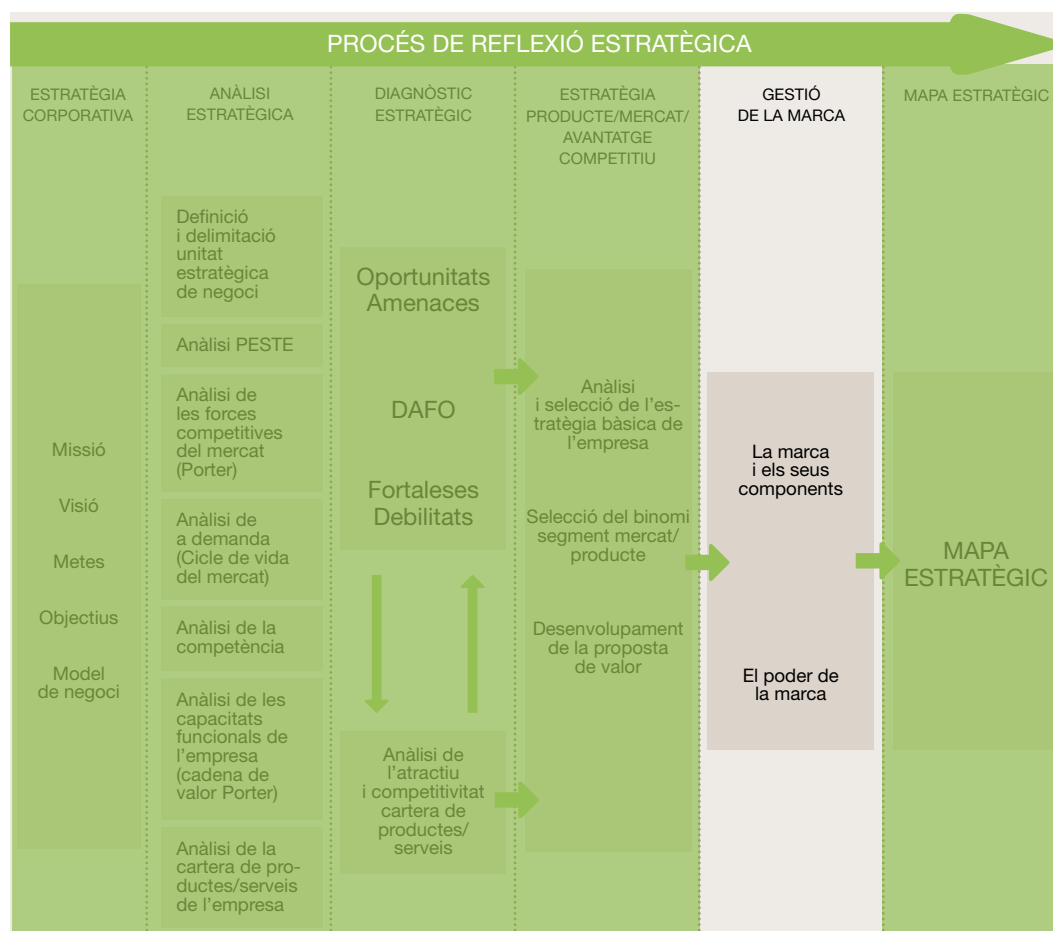
El desenvolupament de la proposta de valor cercarà un avantatge competitiu per al segment de mercat al qual es dirigeix l'empresa. Per això, es recolzarà en la investigació de mercat, en l'estratègia bàsica de l'empresa i en les eines del màrqueting mix (que es veurà més endavant).

La gestió de la marca ajudarà a l'empresa a posicionar la seva proposta de valor en un lloc privilegiat a la ment del client objectiu (*branding*).

La proposició de valor descriu una combinació única de producte, preu, servei, relació i imatge que el proveïdor ofereix als seus clients. Així mateix, determina els segments del mercat als quals va dirigida l'estratègia i la forma en què l'organització es diferenciarà en els segments escollits en relació amb la competència.

1.5. GESTIÓ DE LA MARCA

Quadre 1.6



Font: Marketing Alliance, S.L.

La marca i els seus components

La gestió adequada de la marca ajudarà l'empresa a posicionar la seva proposta de valor en un lloc privilegiat en la ment del client objectiu.

La marca és «un nom, terme, signe, símbol o disseny, o una combinació dels mateixos, amb la intenció d'identificar els béns i serveis de la banda venedora o grup de venedors i de diferenciar-los de la resta dels competidors».⁶

Els components més importants de la marca són el nom, la identitat, el símbol escollit, l'eslògan (frase breu que facilita i reforça la comprensió de la marca), els beneficis funcionals i emocionals i els valors que transmet la marca i la seva imatge.

El gran repte de l'estratègia de marca o *branding* és crear una preferència en les decisions de compra del client i un espai propi en la ment dels clients. Per això, cal definir uns objectius coherents d'identitat de marca desitjada i assegurar que la seva imatge en el públic objectiu coincideixi amb aquesta identitat.

*El posicionament no és allò que vostè fa amb un producte, sinó allò que fa amb la ment d'un client objectiu.*⁷

El poder d'una marca

El màrqueting no és una batalla de productes, sinó una batalla de percepcions. El poder d'una marca resideix en l'impacte que ha assolit en la ment del seu públic objectiu, tot el que aquest ha après, sentit, vist o escoltat sobre una marca com a resultat de les seves experiències amb ella.

«Les companyies han de despertar i comprendre que són una mica més que un producte». Robert Haas i Lévi-Strauss.

«Quin altre nom veu vostè tatuat sobre la gent?». Bob Dron, conseller de Harley Davidson.

No es tracta només d'oferir «el millor producte o servei», sinó d'assolir que els clients decideixin que ho és quan fan la compra. La dificultat no és conèixer el client, sinó que aquest ens conegui i ens prefereixi a nosaltres. Ser igual no és un avantatge competitiu; ser «diferent» i «millor» en la ment dels clients és l'avantatge.⁸

Generalment, les marques que gaudeixen d'èxit tenen un avantatge competitiu important en preus i qualitat, que són molt diferents dels de les marques existents, en la seva aparença externa, en el seu funcionament o en el fet que són fruit d'una idea nova i original. La qualitat i el preu són importants, però les marques no es construeixen només amb la qualitat i el preu.

La marca és i es construeix, per tant, des de les associacions que el client o el públic objectiu crea i estableix a través de tots els contactes i les experiències que ha tingut amb ella. La forma de «canalitzar» aquests contactes i aquestes experiències en la direcció desitjada s'assolirà mitjançant el màrqueting mix, exposat en el capítol següent.

A més, la marca és un actiu molt delicat, i qualsevol canvi o nou ús que se li imposi haurà de ser una decisió molt meditada. Internet representa una nova manera de crear una consciència de marca i fomentar la identitat de l'empresa, un procés en el qual també poden ajudar les eines d'e-màrqueting (*e-branding*). La web interactiva de l'empresa és l'eina estrella dins d'aquesta

6. AMA (American Marketing Association).

7. Jack Trout i Al Ries, *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill.

8. Jack Trout, *La estrategia según Trout*, Jack Trout, 2004.

estratègia, i es pot recolzar en els blocs corporatius, el màrqueting viral i les eines i els serveis interactius.

S'ampliarà la informació sobre les eines digitals en el capítol 2, que fa referència al màrqueting mix.

1.6 Mapa estratègic

Quadre 1.7



Font: Marketing Alliance, S.L.

Un cop hem seleccionat les opcions estratègiques bàsiques i definides quant a producte-avantatge competitiu, és el moment de desenvolupar-les. Per això, l'empresa utilitzarà l'eina del mapa estratègic, que servirà per descriure i comunicar l'estratègia de forma coherent, així com per controlar-ne l'execució.

El mapa estratègic (adaptat al Quadre de Comandament Estratègic de Norton i Kaplan) proporcionarà un marc per considerar l'estratègia utilitzada en la creació de valor des de quatre perspectives diferents de manera equilibrada.

1. Financera. Quins objectius es deriven de les expectatives financeres dels inversors de l'empresa?

2. Client. L'estratègia per crear valor i diferenciació des de la perspectiva del client. Quins objectius han de fixar-se, tenint en compte l'estructura i les demandes dels nostres clients, per assolir els nostres objectius financers?
3. Procés intern. Quins objectius han de fixar-se, respecte als nostres processos, per poder complir els objectius de les perspectives financeres i dels clients?
4. Aprenentatge i creixement. Les prioritats per crear un clima de suport per al canvi, la innovació i el creixement de la organització. Quins objectius han de fixar-se, respecte als nostres potencials, per poder fer front als reptes presents i futurs?

En aquest procés de definició dels objectius i els consegüents plans d'acció, segons cadascuna de les perspectives, l'empresa haurà de partir de l'estratègia bàsica que ha escollit per competir (excel·lència operativa, lideratge en producte, gestió dels clients) i, per descomptat, de la proposta de valor que ha desenvolupat per a cadascun dels binomis producte-mercat.

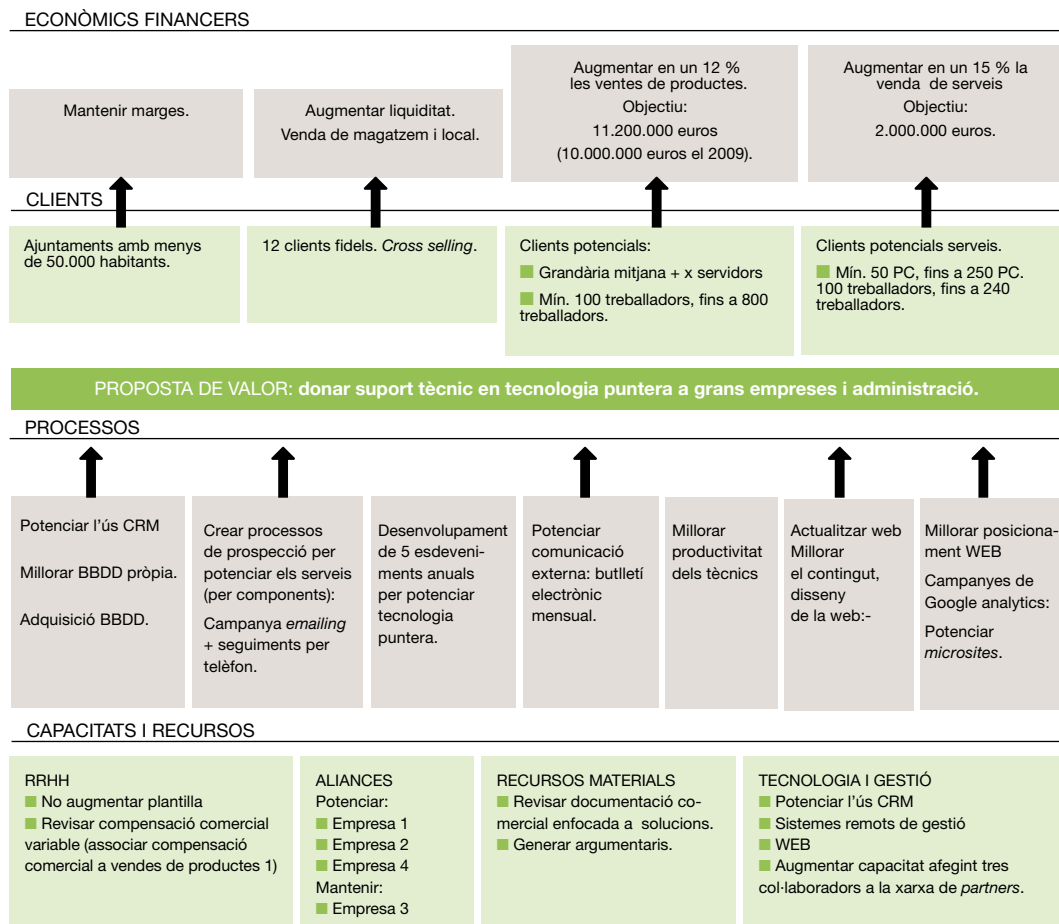
Una empresa ha de saber conjugar el curt termini amb el mitjà i el llarg. El mapa estratègic l'ajudarà a afrontar aquest dilema sobre l'horitzó temporal en descriure els seus objectius (cadascun amb el seu corresponent termini de consecució) i com s'aconseguiran (pla d'accions).

Amb el mapa estratègic, tota l'empresa, i no tan sols el departament de planificació, contribueix a la definició i a l'execució d'objectius.

El següent exemple de mapa estratègic (adaptació de Norton i Kaplan) correspon a una empresa especialitzada a prestar suport tècnic a les infraestructures IT dels seus clients. Aquesta empresa ha desenvolupat una estratègia basada en l'excel·lència operativa a causa de la dinàmica competitiva del seu sector. Els seus objectius financers són créixer en la venda de serveis i productes tot mantenint els marges i millorant la seva posició de tresoreria. Per fer això, la seva estratègia comercial passa per millorar la seva exposició a clients de certa dimensió i per la venda encreuada amb els seus clients actuals. Aquesta estratègia comercial es recolzarà en el desenvolupament de certs processos comercials i en l'ús d'eines, com podem veure en el gràfic. Tot això serà congruent amb la gestió de recursos i capacitats bàsiques de l'empresa (persones, recursos, aliances, etc.).

Per poder valorar els resultats obtinguts i controlar l'execució es desenvoluparan iniciatives vinculades als objectius estratègics. Per a cada iniciativa s'indicaran els responsables, els objectius, els indicadors i les dates concretes d'inici i finalització previstes.

Figura 1.18



Enfocament del màrqueting mix. La variable producte



ÍNDEX

- 2.1. La variable producte
- 2.2. Definició de producte: béns tangibles i serveis
- 2.3. Solucions *versus* productes
- 2.4. Components de producte
- 2.5. Gamma de productes
- 2.6. Implicacions de l'estratègia de producte
- 2.7. Eines digitals de suport al producte

2



IDEES CLAU

Quins productes o serveis volem oferir com a empresa?
Quin valor volem transmetre com a marca?
Hem de tractar igual un producte que un servei?
Què volen els nostres clients, productes o solucions?
És bo tenir una gran gamma de productes?



REFERÈNCIES

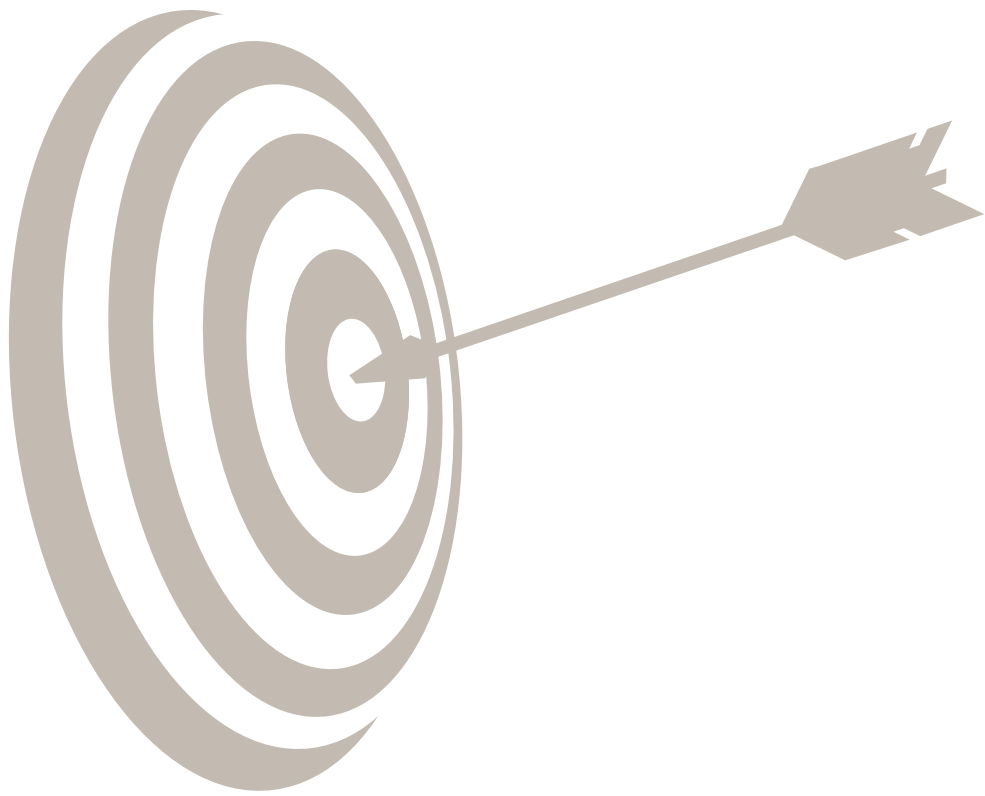
Abati, G. (1992). «Ideas para oxigenar el canal de distribución», *MK Marketing+Ventas*, abril de 2008.
Cooper, R. G.. (2005). *Product Leadership Pathways to Profitable Innovation Second Edition*, Amazon (2a edició).
Esteban Talaya, Á. *Los Principios del marketing: las claves para la gestión comercial y de marketing en la empresa*, ESIC (3a edició).
Evans, J. R., i Berman, B. *Marketing in the 21st Century*, Atomic Dog Publishing (9a edició).
Girard, B. (2007). *El modelo Google. Una revolución de management*, Granica.
Kotler, P. (1992). *Dirección de Marketing*, Prentice Hall (7a edició).
Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*, CECSA (Compañía Editorial Continen).
Thomas, R. J. (1993). *New Product Development: Managing and Forecasting for Strategic Success*, Amazon.



BREU RESUM

A continuació tractarem l'enfocament del màrqueting mix, on aprofundirem sobre les eines bàsiques, les variables producte, preu, distribució i promoció, anomenades les 4 P per les seves sigles en anglès (*product, price, place, promotion*). També es veuran variables addicionals de processos, persones i entorn, i la manera de fer servir cadascuna d'elles adequadament. La selecció de les variables del màrqueting mix hauran de ser dinàmiques per tal d'adaptar-se als constants canvis i les evolucions del mercat. La innovació en el conjunt de variables serà clau per crear valor contínuament per als nostres clients.

En aquest capítol 2 ens centrarem en la variable producte. Definirem el concepte de producte, els seus components i la seva adaptació al mercat de manera que satisfaci el nostre client final. Veurem la tipologia de productes, que podran ser béns tangibles o serveis, i el tractament que hem de donar als uns i als altres. Parlarem dels components i els diferents beneficis que en podem obtenir, així com la manera de arribar al nostre *target*. Per tal que aquestes eines siguin efectives, l'empresa haurà de disposar d'uns recursos, que no sempre hi són, especialment en les pimes; per tant, haurem de seleccionar-les correctament.



Com a resultat de l'estratègia de màrqueting definida en el capítol anterior, hem fixat uns objectius concrets i hem desenvolupat una proposta de valor competitiva.

El màrqueting mix és una combinació de variables (producte, preu, publicitat, distribució, persones, processos) que, gestionades adequadament, ajuden l'empresa a aconseguir els objectius marcats per l'estratègia empresarial.

L'objectiu d'aquest capítol és proporcionar a la direcció de les pimes els conceptes bàsics en cada variable del màrqueting mix i els seus principals instruments, així com la manera de combinar-los de la forma més efectiva per aconseguir els objectius de màrqueting.

Posteriorment s'haurà de concretar el pla d'accions que es derivarà del mix de variables escollit.

Hi ha quatre variables acceptades per professionals dels màrqueting i els acadèmics: preu, promoció, producte i distribució. En aquest document esmentarem també altres variables addicionals —processos, persones i entorn físic— la utilització dels quals és més útil quan parlem del sector dels serveis.

L'efectivitat del màrqueting mix estarà condicionada pels recursos disponibles de l'empresa que, en el cas de les pimes, solen ser escassos. Per això és més important per a les pimes la selecció i la prioritització d'aquelles variables amb major retorn.

La selecció de les variables del màrqueting mix s'ha d'entendre com un procés dinàmic i que evoluciona constantment segons evolucionen les necessitats i les característiques dels mercats. És necessari pensar i innovar contínuament en cada una de les variables i en el seu mix per garantir la creació contínua de valor per als clients en un entorn tan competitiu com aquest en què ens trobem.

En la pràctica, per poder definir l'estratègia del mix del màrqueting haurem de respondre a aquestes preguntes:

- Quina oferta de productes o serveis materialitzaran la proposta de valor de marca que volem transmetre al mercat? Quins canvis implica respecte a la nostra oferta actual?
- Quins preus seran els més coherents amb l'anomenada proposta de valor i al mateix temps ens permetran complir amb els objectius de rendibilitat que desitgem?
- Quins canals i sistemes de distribució són els idonis per fer arribar la nostra proposta al consumidor/client amb la cobertura, l'efectivitat i la imatge desitjada?
- Com donarem a conèixer als nostres clients la nostra proposta de valor? Quins missatges li transmetrem i a través de quins mitjans de comunicació per tal que percebin la nostra proposta com a diferent i superior a la de la competència?

I quan parlem de serveis, també caldrà cercar respostes a:

- Quines persones intervindran en tota la cadena de prestació de servei als nostres clients? Com podem afegir valor a la seva relació amb el client?
- Quins processos hem de crear o modificar per assegurar un servei que compleixi amb les promeses que fem al client i superi les seves expectatives?
- Com ha de ser tot l'entorn que envolta i acompanya la prestació del servei per millorar-ne la percepció i l'experiència del client?

2.1

La variable producte

En aquest apartat veurem el concepte de producte, els seus principals components i com podem adaptar-los perquè responguin a la promesa que fem al client.

2.2

Definició de producte: béns tangibles i serveis

El producte és una variable essencial del màrqueting mix que condiona la resta de les variables, ja que si no disposem d'un producte capaç de satisfer les necessitats del client i motivar el seu interès no podrà ser efectiva cap altra acció comercial.

En màrqueting, quan parlem de producte parlem tant de productes com de serveis. La diferència fonamental consisteix en la major o menor tangibilitat de l'oferta.

Les companyies solen concentrar la seva oferta en productes o serveis. Tanmateix, és freqüent combinar ambdós per oferir una solució més completa al client: empreses de productes físics que afegeixen serveis i empreses de serveis que ofereixen equips o complements relacionats amb la prestació d'aquests.

A més de distingir els productes pel tipus d'oferta, existeixen diferents categories segons la freqüència i lloc de compra:

- Productes de conveniència. Dirigits a amplis segments de mercat.
- De consum regular i alta freqüència de compra (alimentació, drogueria, cosmètica...). Normalment de baix preu unitari i marge per unitat, que necessiten majors volums de venda i la distribució dels quals sol ser, per tant, intensiva (màxim nombre de punts de venda).
- Productes complementaris. Són de menor freqüència d'ús i de compra, i el client inverteix més temps a seleccionar-los i comprar-los atès que tenen un preu més alt i que poden aportar beneficis psicològics al comprador (productes de moda, com ara bijuteria). El segment de mercat que atenen és també menor, i per tant la seva distribució als punts de venda serà més selectiva.
- Productes d'especialitat. Solen ser més cars i, malgrat que la freqüència de consum pot ser similar a la dels productes complementaris, el client és més selectiu. En moltes ocasions el comprador té decidida la marca o producte que desitja, i la comparació se centra en el proveïdor o el detallista que li aporta més avantatges. El seu segment de mercat és molt menor i la distribució es fa a poques botigues exclusives (cotxes de luxe, centres de bellesa, vins selectes, etc.).
- Productes d'emergència. Compra no planificada i motivada per situacions inesperades per resoldre un problema.
- Productes d'impuls. Compra per impuls, no planificada ni motivada per accions promocionals o incentius portats a terme per l'empresa venedora.

En sectors industrials i productes dirigits a empreses, els preus de les transaccions excedeixen en molt els de les compres fetes per un consumidor. Podem distingir les següents categories:

- Matèries primeres.
- Productes manufacturats.
- Equips productius.
- Components bàsics o avançats.

- Components de producte.
- Manteniment, reparació o assistència tècnica.

Identificar la tipologia del seu producte permet entendre millor quin és el seu segment de mercat, el tipus de client, el seu comportament de compra i de consum, i el tipus de benefici que li aporta. Podrem preveure el tipus de solució que està cercant i quan, com i on espera trobar-la per tal d'adequar el seu producte i la seva proposta de valor.

2.3

Solucions *versus* productes

La decisió de compra d'un producte o servei no es basa tan sols en les seves característiques físiques, sinó també en la percepció d'una millor solució que aporta a les seves necessitats.

«El client no vol una broca de 6 mm, vol un forat de 6mm.»¹

És essencial que en transmetre i presentar la seva proposta de valor de marca i producte al client, aquest percebi correctament la solució que se li ofereix i les avantatges que li aporta. En elaborar la proposta de valor s'han identificat els beneficis i els avantatges del producte que volem que el seu client objectiu percebi, així com les carències del producte respecte a la seva oferta actual. Es tracta ara, mitjançant aquesta variable, d'adequar la seva oferta de productes-serveis a aquesta proposta de valor.

Els clients compren perquè tenen necessitats i necessiten solucions; per tant, el que cerquen són empreses capaces d'integrar productes i serveis per satisfer aquestes necessitats. El client dona un valor important a aquesta integració que representa una solució global, i està disposat a pagar més per la solució idònia a la seva necessitat concreta.

La mentalitat dels venedors de productes i dels venedors de solucions és completament diferent. Els venedors de productes se centren en especificacions, mides, quantitats, preus per unitat o descomptes, mentre que els venedors de solucions se centren a entendre les necessitats dels seus clients per desenvolupar un producte a mida (mix de béns tangibles i/o serveis).

Les pimes es troben en una situació de competència amb les multinacionals pels mateixos clients. Això obliga les seves direccions a plantejar-se incorporar una sèrie de serveis afegits que permetin assegurar una posició al mercat d'avantatge competitiu.

A les pimes, l'avantatge competitiu sol estar als serveis afegits, que aporten flexibilitat i proximitat al client (servei urgent, atenció personal, garanties addicionals, etc.).

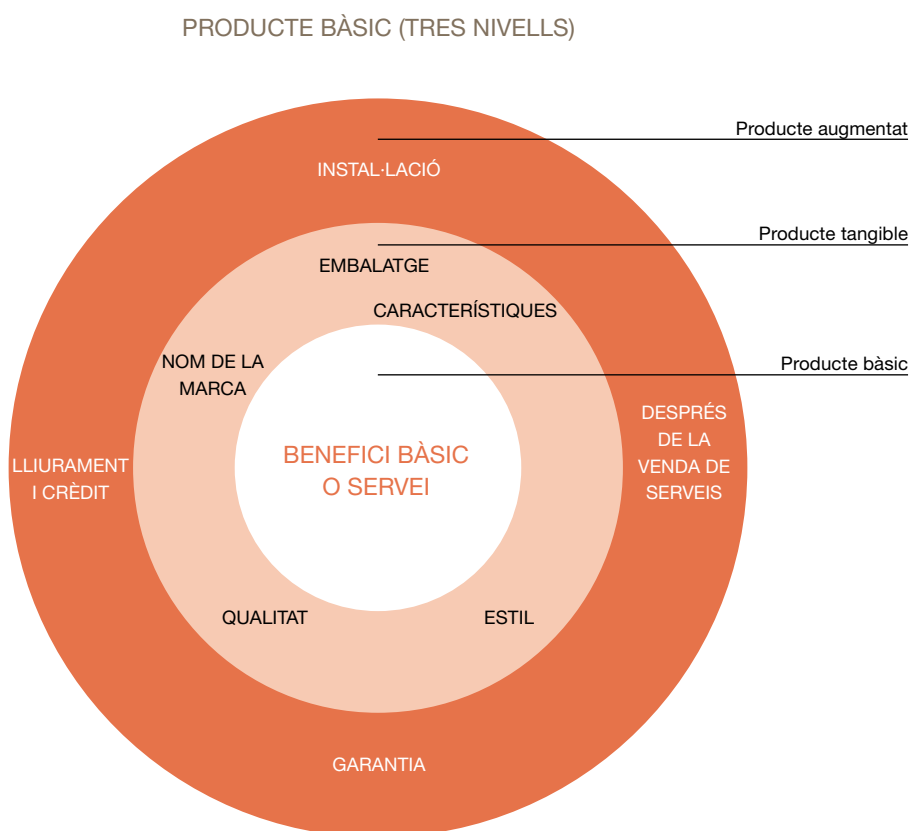
2.4

Components de producte

Com hem vist abans, els clients o consumidors no compren productes, compren solucions al seu problema amb l'esperança d'aconseguir beneficis, emocions o sensacions desitjades. Per desenvolupar aquestes solucions s'han de modificar aspectes del producte per adequar-lo a la proposta de valor, per això convé conèixer els seus diferents components.

1. Theodore Levitt, *La miopia del Marketing*.

Figura 2.1



Font: Philip Kotler, *Producte bàsic (Tres nivells del producte)*. *Marketing Management*, sisena edició.

Kotler va aportar una encertada visió dels components del producte distingint el benefici central del producte, el producte actual i el producte incrementat.

Primer nivell: producte bàsic

- El benefici central. És el benefici últim que cerca el client, el benefici final que l'ús del producte aporta al client-consumidor (els clients que compren una càmera de fotos cerquen com a finalitat immortalitzar moments).
- Producte actual. Inclou els aspectes del producte que permeten oferir el benefici central. Comprèn elements com ara les característiques, la qualitat, l'envàs, la marca, l'estil o el disseny, que condicionen la percepció que el client té del producte.

Les característiques són aspectes del producte que ofereixen beneficis al consumidor o al client i que afectaran directament en la seva decisió de compra. Hem de distingir entre els beneficis funcionals i els psicològics:

- Beneficis funcionals. Aporten característiques pròpies del producte relacionades amb el seu ús (en el cas d'una pantalla de plasma, la «mida de la pantalla» aporta beneficis, com pot ser un major detall de la imatge o una millor visió des de lluny).
- Beneficis psicològics. A través d'accions promocionals, el client percep estatus, seguretat, felicitat, independència, etc., quan utilitza el producte.

Quan es decideix quines característiques incorporar al seu producte cal tenir en compte:

- El cost de producció i comercialització del producte.
- La quantitat de prestacions que pot fer percebre el producte com massa complicat o simple per al client potencial.
- La participació del client a la configuració del producte. Existeixen eines per configurar el producte en línia, que permeten al consumidor personalitzar-lo segons les seves necessitats i fins i tot simular el producte final abans de la compra.
- Eines en línia per trobar noves solucions als productes dels clients; per exemple, analitzar els problemes tècnics que s'escriuen als blocs especialitzats pot donar idees per incorporar o eliminar característiques dels productes d'una empresa de tecnologia.

Segon nivell: producte tangible

La marca, com a component del producte, permet diferenciar-lo de la competència i posicionar-lo a la ment dels clients. Les marques són actius importantíssims per a una empresa; per tant, aquesta requereix d'una estratègia pròpia per desenvolupar-les, com s'ha explicat en el capítol anterior.

Al nivell més bàsic del seu desenvolupament es defineix el nom de la marca per al producte o la família de productes. L'objectiu és identificar-la quan es parla del seu producte (per exemple, en accions boca-orella). És imprescindible definir el disseny de la marca: logotip, símbol, caràcter i so, amb la funció de facilitar el seu reconeixement.

Les marques ens aporten avantatges, com ara:

- Crea estímuls que ens faciliten el seu reconeixement.
- Afavoreix la fidelització del clients cap a marques concretes.
- Una marca ben desenvolupada i promocionada es posiciona millor a la ment dels clients que l'associen a un benefici o una solució; per tant, la recordaran com la primera alternativa cada vegada que necessitin aquest tipus de solució.
- Una marca ben establerta permet a l'empresa estendre-la a nous productes, cosa que facilita la seva introducció al mercat, atès que té les garanties i la imatge que els aporta la marca.
- Augmentar el fons de comerç de l'empresa (si és una marca ben establerta i reconeguda).

Envàs. La majoria dels productes tangibles es comercialitzen en un envàs, i per desenvolupar aquest cal considerar la seva funcionalitat a la cadena de distribució i per al client final com a contenidor, protecció i/o element de promoció. L'envàs és, en ocasions, el primer contacte que el client té amb la marca, de manera que el disseny és fonamental per afavorir la seva funcionalitat. Ha de transmetre la informació i comunicar la marca i la imatge desitjada d'acord amb la proposta de valor establerta. A més, ha d'afavorir la seva visibilitat per captar l'atenció del client potencial, facilitar el seu record futur i afegir valor al producte.

Qualitat. És una exigència per a l'èxit de qualsevol empresa. Es diferencia entre la qualitat objectiva i la qualitat percebuda. La primera és de caire tècnic i és mesurable objectivament per l'empresa, mentre que la qualitat percebuda és subjectiva, el client és conscient que la paga i, per tant, ha de respondre a les seves expectatives. La qualitat percebuda és la que més interessa des del punt de vista del màrqueting, i ha d'avaluar-se periòdicament, per exemple, mitjançant estudis o enquestes als clients per ajustar els dos patrons de qualitat.

Tercer nivell: producte augmentat

Producte incrementat. En la decisió de compra, el client també valora aspectes com ara el servei postvenda, la garantia, els productes complementaris, la instal·lació, el lliurament, l'accessibilitat, el finançament, etc. Són instruments importants per diferenciar la nostra proposta de valor, tal com hem vist abans.

No hem d'oblidar, tanmateix, que l'addició de serveis pot suposar majors costos del producte final; per tant, aquests han de ser suficientment valorats pel client com la solució exacta que està cercant.

Millorant la proposta de valor amb l'addició de serveis:

Exemple 1. Disvent Ingenieros, com a marca de qualitat en la distribució d'equips electrònics d'alta tecnologia per al sector d'equipament informàtic i autonaval.

Un estudi de satisfacció realitzat als seus clients va evidenciar que la marca Disvent transmet molt alta qualitat de productes i excel·lència en el servei, però la marca és menys rellevant que el producte que distribueixen. El simple fet d'estar seleccionats per Disvent els garanteix excel·lència en qualitat i servei. L'empresa ha desenvolupat una sèrie de garanties afegides a les dels fabricants per diferenciar els seus productes i les seves solucions.

Exemple 2. Reinterpretant els serveis que valora realment el client.

Són exemples les línies aèries de baix cost o el cas d'IKEA, en què el tradicional servei de transport i instal·lació de mobles s'ha substituït pel disseny, el preu i l'experiència de compra, aspectes que han demostrat ser preferits per un ampli segment de la població.

2.5 Gamma de productes

Les empreses, en general, no venen un sol producte, sinó una gamma o un conjunt d'ells. La cartera d'una empresa pot estar constituïda per una o més línies de productes homogenis entre ells i agrupats sota una marca que transmet el seu posicionament comú.

El benefici central explicat en els components del producte ha de ser el mateix per a una mateixa línia o gamma. És el factor que els fa homogenis i sobre el qual es basa el posicionament de la marca que els engloba.

Normalment es desenvolupen gammes diferents per dirigir-se amb major precisió a segments diferents de mercat i, en canvi, els diferents productes d'una mateixa gamma incorporen característiques diferents per cobrir millor les diferents preferències dels clients del mateix segment (les diferents versions i equipaments d'un model d'automòbil són productes d'una mateixa gamma).

Hem de tenir cura a l'hora de diferenciar i escollir aquestes característiques perquè responguin a preferències de grups de clients significatius amb un nivell de vendes suficient. Al mateix temps, no hem d'agrupar sota una mateixa gamma i marca productes amb diferents beneficis centrals, que confondrien els clients i descol·locarien la marca.

2.6 Implicacions de l'estratègia de producte

En el desenvolupament de l'opció estratègica s'ha identificat a quins mercats i segments volen dirigir-se, quines són les seves característiques i les necessitats dels seus clients i quin rol vol que desenvolupi la seva marca i producte en aquests segments, i s'ha determinat el posicionament i la proposta de valor que ha de tenir el seu producte per competir amb èxit.

Les diferències entre la seva proposta de valor actual i la proposta de valor objectiu impliquen canvis que s'han de resoldre adequant les variables del màrqueting mix. En el producte, les decisions resulten més transcendents perquè comprometen el llarg termini i per la seva menor flexibilitat. Fonamentalment, les decisions de canvi que s'han de prendre a la variable producte comprenen:

- Canvis i millores a les característiques i prestacions dels actuals productes i serveis, incloent-hi canvis en el disseny i la marca.
- Desenvolupar nous usos per a productes existents.
- Noves vies més eficients per produir el producte.
- Racionalització o eliminació de productes.
- Ampliacions de gamma/reforçar una línia de productes-extensions de línia.
- Innovació i desenvolupament de nous productes.

Les innovacions en nous productes són els canvis més complexos i que comporten major risc, per la qual cosa requereixen un procés sistematitzat de desenvolupament de nous productes, com s'ha vist amb més detall en el capítol anterior.

En molts casos, els canvis requerits en productes poden necessitar la millora de processos a l'empresa per portar-los a terme, o fins i tot es pot incorporar o crear un nou procés que doni com a resultat un producte clarament superior a l'actual en qualitat i funcionalitat (la implementació d'un nou ERP a l'empresa sol aportar millores a l'eficiència i el servei, que incrementaran la percepció de qualitat subjectiva del client). La millora o la innovació en processos resulta fonamental en el cas dels serveis, ja que aquests defineixen i constitueixen el producte.

Actualment, l'adaptació a les noves tecnologies i a Internet com a nou canal i mercat comporta nombroses oportunitats, no tan sols nous productes específics per a aquest canal (aplicacions, programari, etc.) o la comercialització de productes tradicionals que es puguin digitalitzar (música, vídeo, informació, etc.), sinó també la millora de solucions de productes amb serveis afegits aprofitant la xarxa global (consultes, reserves, servei a domicili, servei de manteniment en línia, facturació *online*, etc.), per la qual cosa hem d'avaluar les seves possibilitats i les actuacions de la competència per mantenir la nostra solució plenament competitiva.

2.7

Eines digitals de suport al producte

A continuació descrivim algunes eines digitals de suport al producte:

Una pàgina web interactiva, amb el suport d'un mix d'eines digitals, pot ajudar a mostrar millor les característiques o les novetats d'un producte i donar suport al seu posicionament.

A l'exemple 1 observem la web de MISAKO (empresa dedicada a la venda de bosses de disseny propi i accessoris), en la qual els clients i els clients potencials de l'empresa poden donar les seves opinions sobre els dissenys de les bosses, l'atenció rebuda en les botigues, etc.

A l'exemple 2 observem el bloc de FuturLink, que permet als usuaris intercanviar experiències sobre l'ús del telèfon mòbil d'un consumidor com a dispositiu d'interacció, transacció i comunicació contextual de proximitat en el punt de venda.

Exemple 1.

WWW.MISAKO.CAT



Foro interactivo

Exemple 2.

WWW.FUTURLINK.COM



Blog Futurlink

Màrqueting viral boca-orella digital . Tècnica de màrqueting que permet als internautes que hagin rebut un missatge de gran interès reenviar-lo a altres usuaris, i aquests a uns altres. Si aquest missatge reforça un dels seus productes o la marca de l'empresa s'obté un efecte multiplicador del seu impacte.

Aquests missatges virals es poden transmetre a través del correu electrònic, missatges de text, etc., en format text, veu i/o vídeo.

Blocs corporatius. Els blocs són un mitjà de comunicació obert i directe que permet a l'empresa i als seus directius mantenir una línia de comunicació amb els seus clients o altres agents interessats en el contingut publicat i reforçar la marca de l'empresa i/o de la gamma de productes/serveis. El creixement dels blocs és espectacular, fins al punt que no tan sols les empreses tenen blocs, sinó que molts directius ja en tenen el seu propi.

El futur dels blocs és incert. El *blogging* és tan nou que és difícil dir exactament on estarà, diguem, l'any 2010.

FUTURLINK BLOG

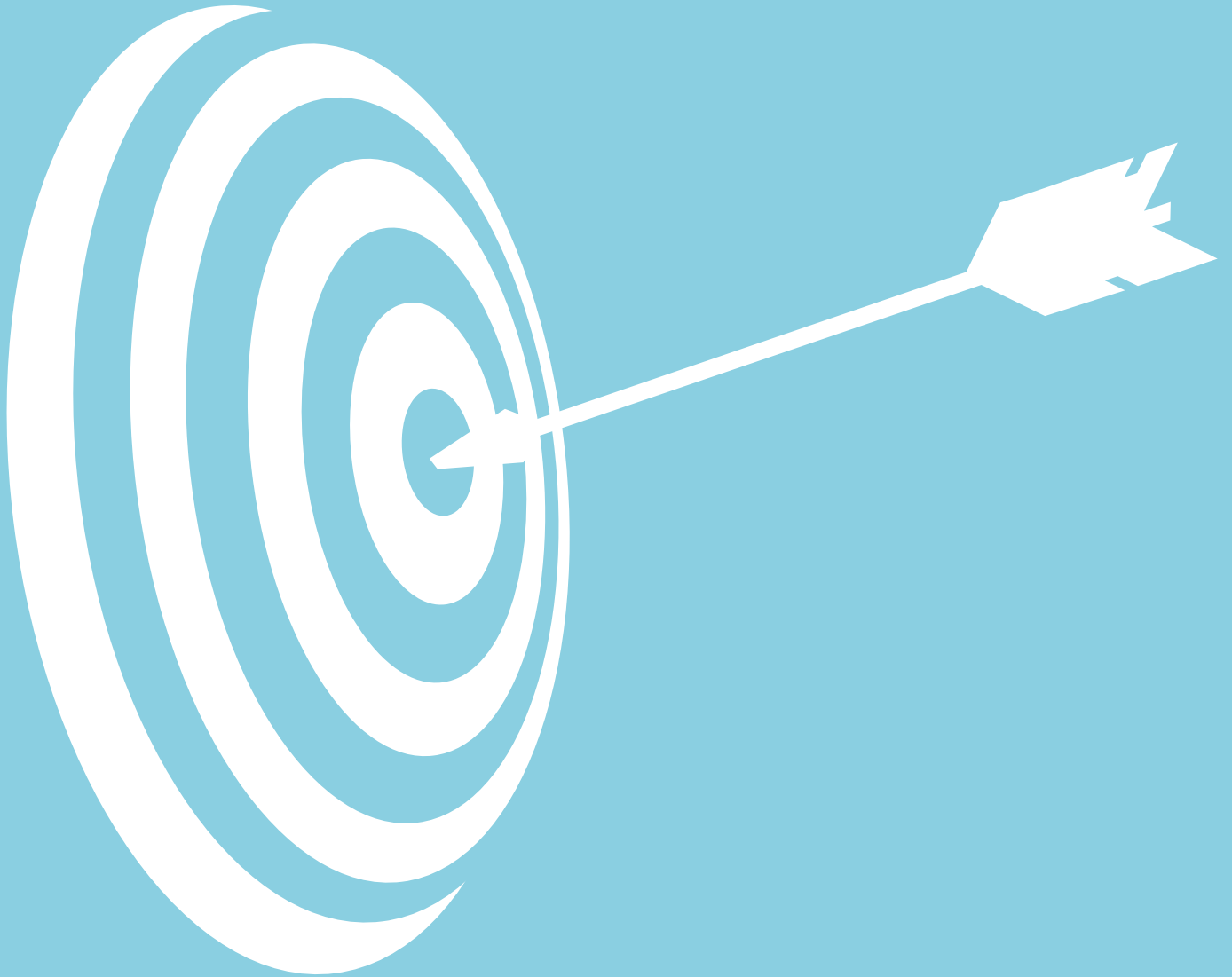


Configuradors en línia. Permeten personalitzar els productes i fins i tot simular el seu ús. L'objectiu de l'empresa és afavorir la decisió de compra.

A la següent pàgina web es mostra el nou configurador de Volvo, que destaca la millor visualització dels cotxes i la integració de l'eina amb la informació disponible en la web de tots els productes de la marca.



Enfocament del màrqueting mix. La variable preu



ÍNDEX

- 3.1. La variable preu
- 3.2. Concepte
- 3.3. Importància del preu
- 3.4. Factors que influeixen en la fixació de preus
- 3.5. El procés de fixació de preus
- 3.6. Flexibilitat dels preus en un món digital



IDEES CLAU

- Quina és la diferència entre preu, valor i cost?
- Quina ha de ser la política de preus de la nostra empresa?
- Quins seran els millors preus per a la nostra marca?
- Aconseguirem suficient rendibilitat?



REFERÈNCIES

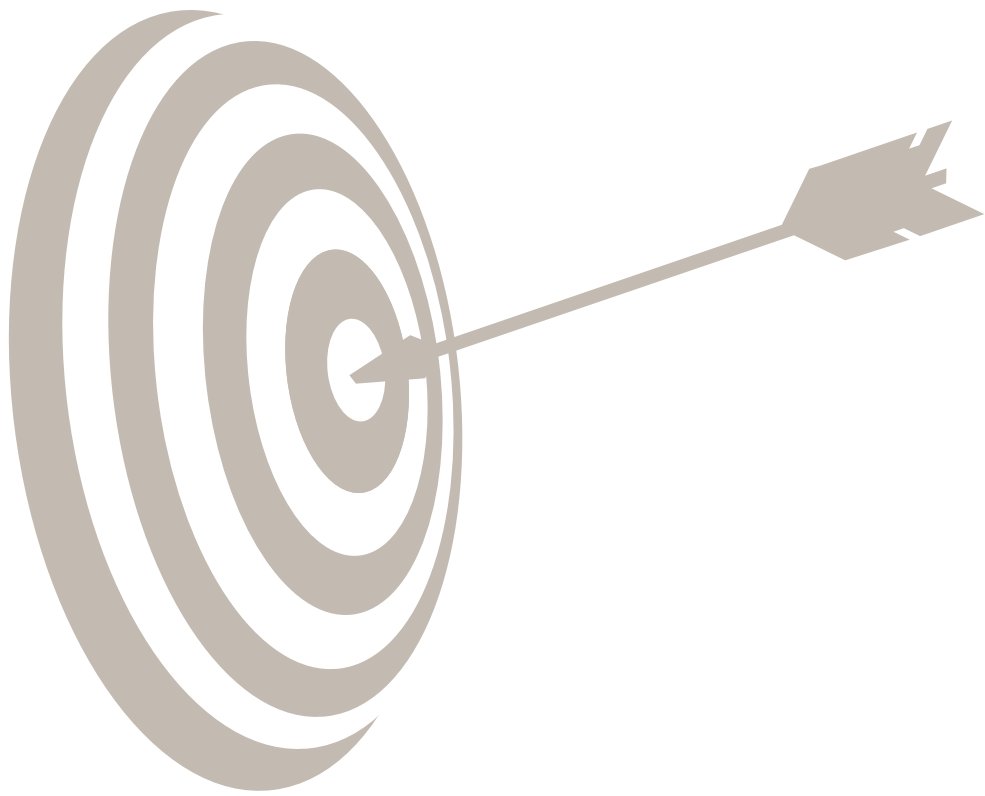
- Aaker, D. A., i Allen, D. (1996). *Building strong brands*, New York: Free Press.
- Cinco Días. Marketing en la pequeña y mediana empresa*, Madrid: Pirámide: 1995.
- Goñi Avila, N. (2008). *El precio*, Pearson Educación.
- Kotler, P., i Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*, Pearson.
- (2008). *Fundamentos de marketing*, Pearson Educación (8a edició).
- Lambin, J.-J. (1995). *Marketing estratégico*, Madrid: McGraw Hill.
- (1995). *Casos prácticos de marketing*. Madrid: McGraw Hill.
- Lambin, J.-J., Chumpitaz, R., i Schuiling, I. (2000) *Market Driven Management: Strategic and Operational Marketing*, Palgrave Macmillan Limited.



BREU RESUM

A continuació tractarem l'enfocament del màrqueting mix, on aprofundirem sobre les eines bàsiques, les variables producte, preu, distribució i promoció, anomenades les 4 P per les seves sigles en anglès (*product, price, place, promotion*). També es veuran variables addicionals de processos, persones i entorn, i la manera de fer servir cadascuna d'elles adequadament. La selecció de les variables del màrqueting mix hauran de ser dinàmiques per tal d'adaptar-se als constants canvis i les evolucions del mercat. La innovació en el conjunt de variables serà clau per crear valor contínuament per als nostres clients.

Continuant amb l'enfocament del màrqueting mix, en aquest apartat abordarem la variable preu. Farem una introducció sobre el concepte del preu d'un producte o un servei, la seva importància, els factors que hi influeixen (objectius, costos, elasticitat de la demanda, competència o cicle de vida del producte) i les decisions que s'han de dur a terme a l'hora de fixar-lo. També es tractaran temes com ara opcions de pagament, cada cop més diverses; la flexibilitat de preus, sobretot al món digital; les ofertes i promocions i els possibles ajustaments de preu segons el cicle de vida del producte.



3.1

La variable preu

L'objectiu d'aquest capítol consisteix a introduir la variable preu, remarcar la seva importància, observar els factors que cal tenir en compte en la seva fixació i explicar la seva flexibilitat en el món digital.

3.2

Concepte

En primer lloc, el preu que s'estableix per als seus productes és una de les decisions més importants en el màrqueting mix i en el negoci de qualsevol empresa. Així doncs, un preu massa elevat o massa baix limitarà el creixement del seu negoci i potser, en el pitjor dels casos, pot causar seriosos problemes en les vendes i en la tresoreria.

En segon lloc, quan es fixa el preu cal assegurar-se que està en relació amb les vendes previstes, perquè permeti la rendibilitat del negoci en un termini de temps determinat. Igualment, cal confirmar que el preu marcat resulta competitiu en relació amb les alternatives del mercat.

Finalment, cal diferenciar entre preu, cost i valor. Així, el preu és el que el comprador paga per obtenir uns beneficis esperats, i el cost és la inversió total del producte, incloent-hi des de la producció fins al subministrament. Des del punt de vista del client, el més important és el valor, és a dir, la solució del producte i/o servei a les seves necessitats. Per tant, per a un client, el preu fixat és un component dins la solució que cobreix les seves necessitats, i és essencial que sigui igual o menor que la percepció dels beneficis rebuts; en cas contrari, el client romandrà insatisfet.

3.3

Importància del preu

Algunes de les raons que justifiquen la importància del preu són les següents:

1. La variable preu és la més flexible dins del màrqueting mix, ja que té la capacitat de realitzar ajustaments ràpids per estimular la demanda, així com de respondre a accions de preus de la competència, d'afavorir acords de venda en negociacions o d'augmentar la rendibilitat en períodes d'alta demanda.
2. Un preu massa baix li farà perdre rendibilitat i pot proporcionar una imatge de poca qualitat; intentar augmentar posteriorment el preu pot generar resistència en els clients. En canvi, un preu massa alt pot comportar la pèrdua d'interès dels potencials clients i, en conseqüència, afectar també la seva rendibilitat. Per tant, la fixació de preus s'ha de fer després d'una anàlisi i una avaluació del seu impacte en el mercat i en l'empresa.

3.4

Factors que influeixen en la fixació de preus

Alguns dels factors més importants per a les pimes a l'hora de fixar preus són:

Objectius de l'empresa. La fixació de preus constitueix una variable relacionada amb la resta de les variables del màrqueting mix per aconseguir els objectius marcats per una empresa. Aquests poden ser: obtenir una major rendibilitat a costa de participació de mercat, maximitzar els beneficis o aturar la competència.

Costos. En el moment de fixar el preu cal fer una previsió per cobrir en excés els costos variables, de tal manera que cada venda facturada contribueixi a pagar els costos fixos i a generar un benefici.

Els costos estableixen els límits de rendibilitat i marge, així com el nivell mínim de preu per un producte o servei.

Elasticitat de la demanda. És el grau de sensibilitat en la variació de la quantitat demandada d'un producte en relació a les seves variacions de preu. En cas de tenir poca elasticitat (baixa variació en vendes al variar el preu), es pot millorar la rendibilitat de les vendes del producte afrontant increments de preu fins el límit que accepti el mercat.

Valor percebut del producte en els clients. Cal vetllar permanentment perquè el valor entregat justifiqui el preu. Per això, quan es fixa aquest convé analitzar la percepció del client potencial sobre els nivells de preus acceptables i el preu més alt que estaria disposats a pagar, ja que aquest nivell determinarà el límit al qual es pot arribar.

La competència. El seu avantatge competitiu (característiques, marca, serveis afegits, etc.) en relació amb la competència li permetrà fixar un major o menor preu final.

Intermediaris. En fixar el preu final d'un producte cal considerar la cadena de marges aplicats pels agents del canal de distribució en tot el circuit comercial.

Estadi del cicle de vida del producte en el mercat. L'estratègia de preus serà diferent si es troba en una fase de creixement, on es pot buscar penetració de mercat, que si ho està en una fase de maduresa o de declivi, si el que es busca és obtenir major rendibilitat.

3.5

El procés de fixació de preus

El procés de fixació de preus consta d'una sèrie de decisions que l'empresa ha de prendre per determinar el preu que hauran de pagar els nostres clients per obtenir el producte.

A continuació es revisaran els passos lògics del procés de fixació de preus:

1. Revisar els objectius de l'empresa i de màrqueting.
2. Determinar el preu inicial.
3. Ajustar el preu estàndard.
4. Determinar el preu promocional.
5. Establir les opcions de pagament.

Revisar els objectius de l'empresa i de màrqueting

- a) L'empresa, en el seu procés estratègic, determina uns objectius per a totes les seves àrees funcionals que condicionen els objectius que el màrqueting ha d'aconseguir (assegurar el retorn de la inversió, generar un flux de caixa, garantir una participació de mercat i maximitzar el benefici, entre d'altres).
- b) A més d'aquests condicionants, des de màrqueting cal garantir que les decisions sobre el preu estiguin *online* amb les altres decisions del màrqueting mix per projectar la proposta de valor que s'ha definit.

Determinar el preu inicial

- a) Es fixa un preu de llista o una tarifa susceptible d'ajustaments abans de la seva determinació final. La tarifa serà la base sobre la qual negociar, definir accions promocionals de preu o establir descomptes al canal per aconseguir el preu objectiu desitjat per al client final.
- b) Per determinar el preu inicial o la tarifa cal considerar l'impacte dels factors en la fixació de preus i el valor percebut pel client potencial.

Establir els ajustaments al preu estàndard

Abans de fer cap canvi haurem d'analitzar amb cura l'impacte en la rendibilitat del producte, en la gamma de productes i en l'empresa.

Hi ha dues preguntes fonamentals que s'han de fer:

- Quin efecte tindrà el canvi en el preu en la xifra de vendes?
- Quin serà l'efecte en el benefici per unitat venuda?

a) Ajustaments de preu estàndard i ajustaments per accions promocionals de preu

En ambdós casos, aquestes mesures es porten a terme per crear interès i estimular la demanda dels clients objectius. Els ajustaments per accions promocionals són variacions ocasionals i temporals, mentre que els ajustaments al preu estàndard són canvis permanents. Alguns exemples són:

- Descomptes per quantitat. Rebuts en el moment de la compra o per acumulació de quantitat comprada (ràpels).
- Descomptes al canal de distribució (explicats anteriorment; poden ser acords de pagament al canal de distribució per mantenir l'estoc, augment de la base de clients, provisió d'informació a l'empresa, etc.).
- Preus per a segments especials. Molt comú en alguns serveis, s'ofereixen preus especials per a alguns segments i segons uns criteris preestablerts (nens, tercera edat, per llocs preferents en espectacles, etc.).
- Preus per mercats geogràfics. En el cas de mercats internacionals, interessarà establir preus diferents d'acord amb la realitat o el potencial del mercat concret. Així mateix, en aquest cas, li interessa invertir majors costos de distribució i transport.

b) Decisió d'incrementar el preu

Davant d'un increment de preus cal transmetre al client una explicació coherent de per què ho fem. Per exemple, es pot utilitzar l'increment del preu com una oportunitat per emfatitzar els avantatges competitius i beneficis que li està oferint al seu client. Això implica conèixer amb exactitud on el client percep el valor del seu producte, si l'ajuda amb l'ús o consum i en quina mesura el percep com a superior a la resta de les ofertes del mercat. Una bona explicació i justificació dels motius de l'increment pot enfortir la relació amb el client.

Per augmentar el preu del producte i reduir l'impacte negatiu en la percepció dels nostres clients es pot recórrer a les següents alternatives:

Reduir la quantitat entregada utilitzant un envàs diferent, afegir prestacions o serveis amb una percepció de valor i preu per al client superior als costos reals per a l'empresa, introduir nous productes amb preu superior que faran obsolets als anteriors més barats o reduir especificacions no valorades del producte per part del client.

c) Decisió de reduir el preu

L'estratègia de reducció significativa de preus sol ser realitzada per grans empreses amb marques fortes i un alt marge per eliminar competidors, però es tendeix a restablir l'equilibri amb pèrdues en rendibilitat per a tot el segment de mercat o sector.

Per augmentar les vendes, en la majoria dels casos, és preferible construir beneficis que retallar preus.

Determinar el preu promocional

Com ja hem comentat, es parla aquí de variacions temporals de preu, generalment reduccions per crear un interès immediat pel producte que generi una major demanda durant la promoció. Normalment, implica la reducció del benefici financer per unitat venuda.

Exemples de tàctiques promocionals inclouen:

- Ofertes temporals de preu. Probablement, la més utilitzada. Un cop finalitzada la promoció es recupera el nivell normal de preu.
- Ofertes de liquidació. Són permanents fins a eliminar l'estoc del producte que es vol liquidar.
- Ofertes estacionals o rebaixes. Utilitzades en determinats períodes de l'any per a productes estacionals un cop finalitzat el seu període de venda normal (roba, jardineria, esports, etc.).
- Preus «ganxo». És una tàctica que s'utilitza en línies o grups de productes en què s'aprofita l'atracció d'un preu clarament reduït d'un dels productes respecte a l'habitual per oferir la resta de la gamma. El preu del producte «ganxo» pot significar pèrdues econòmiques, tot i que existeix l'esperança de recuperar rendibilitat amb la venda de la resta. Aquesta tàctica és molt comuna en les cadenes de distribució, on es promou l'oferta per atraure clients als seus establiments.
- Promocions de vendes. A més de les ofertes especials de preu, podem preveure altres accions promocionals al client utilitzant el preu com a instrument, com poden ser reemborsaments, cupons de descompte *online*, missatges de text amb codis de descomptes, programes de fidelització o més quantitat gratis.
- Ofertes «encreuades». Dissenyades per augmentar les vendes quan el client adquireix diferents productes al mateix temps. Normalment s'utilitzen per vendre productes complementaris a un altre de principal, i consisteix a oferir un preu menor per la compra conjunta respecte a la seva compra per separat. Resulta molt útil quan desitgem promocionar un producte principal sense perjudicar la seva imatge de preu normal. En aquest cas, especificarem l'oferta només sobre el producte complementari (exemple: «Compri la càmera i obtingui la funda gratis!».)

■ **Preus dinàmics.** Són adaptacions del preu realitzades en el punt i en el moment de la venda en funció d'uns criteris establerts pels venedors. El concepte es remunta a les tècniques de «regateig», en què s'ajustava el preu a partir de la negociació persona a persona. També és una tècnica molt utilitzada en la venda industrial (empresa a empresa), atès que permet una major confidencialitat del tracte entre les parts. Actualment, els avenços tecnològics i la utilització de *software* sofisticat han donat una nova dimensió a aquesta tècnica, ja que permet encreuar en temps real determinats comportaments i característiques del comprador amb la situació en què es dona la venda per oferir ajustaments en el preu. Aquesta tècnica es produeix en ofertes de bitllets d'avió, habitacions d'hotel, botigues que utilitzen targetes de clients preferents i sobretot en comerç electrònic per Internet (ofertes en funció de com navega i en què s'interessa el client internauta).

Establir les opcions de pagament

Amb el preu decidit, l'últim pas serà establir les condicions en les quals el client podrà fer el pagament. Les formes de pagament afectaran el preu final percebut pel client i, lògicament, la rendibilitat per a l'empresa. Podem diferenciar entre:

1. Forma de pagament (efectiu, xec, transferència, targeta; en el món digital: Paypal, targetes de crèdit, targeta de dèbit, transferència, contrareemborsament).
2. Termini de pagament (al comptat, a terminis, etc.).
3. Altres (pagament per ús temporal, descomptes en el pagament, mitjançant divises o subhastes, etc.).

Una cop establert el preu, els ajustaments i les accions promocionals, cal revisar l'impacte financer de l'estratègia en els resultats i els objectius previstos per l'empresa.

3.6

Flexibilitat dels preus en un món digital

El món digital ofereix oportunitats de flexibilitzar els preus, que, per a un mateix producte, poden variar depenent del canal, el perfil del client, etc. Els preus poden modificar-se ràpidament si les circumstàncies canvien, com ara una nova campanya promocional per part d'un competidor directe.

Un exemple de variació de preus és el cas de la venda *online* dels bitllets d'avió de Vueling. Aquestes empreses estableixen un preu dinàmic a la web, que canvia en funció del nombre de seients disponibles i del temps que falta per a l'enlairament del vol. Un altre exemple són les subhastes *online* d'ebay.com i mercadolibre.com, que permeten a l'empresa eliminar estocs sobrants i als internautes fixar el preu final de venda.

A l'exemple següent podem veure un exemple de calendari de preus, en el qual s'adverteix de la variació d'aquest.



A causa de la flexibilització de preus, han sorgit pàgines web capaces de fer cerques del millor preu ofert a la xarxa per al producte seleccionat. Un exemple és la web interactiva Atrapalo.com, en què els internautes decideixen el preu que poden pagar per un producte i el sistema porta a terme una cerca de les millors opcions en aquest rang.

Alguns factors que cal tenir en compte a l'hora de flexibilitzar els preus *online* són:

1. Cal conèixer bé l'estructura de preus i els límits de flexibilitat per poder garantir la rendibilitat de les vendes i la coordinació dels canals de distribució. Al mateix preu, un client potencial preferirà adquirir un producte *offline* (establiment físic) abans de comprar-lo *online*, tret que li reporti un benefici addicional.
2. La importància del coneixement del client, ja que ajuda a l'empresa a determinar el preu que els clients estan disposats a pagar pels seus productes. Per aconseguir un major coneixement del patró de compra i de les característiques i les preferències del client es recomana utilitzar una eina tipus CRM (Customer Relationship Management = gestió de les relacions amb el client).
3. La necessitat de prendre decisions ràpides al món digital (per exemple, davant un canvi de patró de compra d'un segment de clients) exigeix una bona coordinació de l'àrea de màrqueting amb altres àrees de l'empresa (administració, producció, logística i recursos humans).
4. La necessitat de suport tecnològic en la integració de la informació del coneixement del client (CRM) i l'eina de gestió empresarial (ERP). Així mateix, per poder vendre els seus productes directament a Internet es requerirà un mòdul de comerç electrònic integrat a la seva web.

Enfocament del màrqueting mix. La variable distribució



ÍNDEX

- 4.1. La variable distribució
- 4.2. Necessitem un canal de distribució?
- 4.3. Disseny i organització del canal
- 4.4. L'organització del canal
- 4.5. La gestió del canal de distribució
- 4.6. Acords amb el canal de distribució

4



IDEES CLAU

Quin és el millor canal de distribució per al meu producte?

Cada producte necessita un canal diferent?

El meu canal fa arribar al consumidor la imatge i el valor que vull transmetre?

Quins processos de distribució afegiran valor al meu producte o servei?



REFERÈNCIES

Aaker, D. A. (1998). *Strategic Market Management*, Lehigh Press (5a edició).

Díez de Castro, E. C. (coord.). (1997). *Distribución Comercial*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, (2a edició).

Gutiérrez Arranz, A. M., i Sánchez Franco, M. J. *Marketing en Internet-Estrategia y empresa*, Pirámide.

Kotler, P., Lane, K., Cámara, D. i Mollá, A. *Dirección de marketing*, Pearson Educación (12a edició).

Kotler, P. i Kevin Lane, K. (2006). *Marketing Management*, Prentice-Hall International Edition.

Lancaster, G. i Massingham, L. (1988). *Essentials of Marketing*, McGraw-Hill.

Lambin, J.-J. *Market-Driven Management: An Introduction to Marketing*, Macmillan Publishers Limited

Miquel Peris, S. (1996). *Distribución comercial*, Esic.

Nirmalya, K. *El marketing como estrategia-Claves para innovar y lograr crecimiento sostenido*, Deusto.

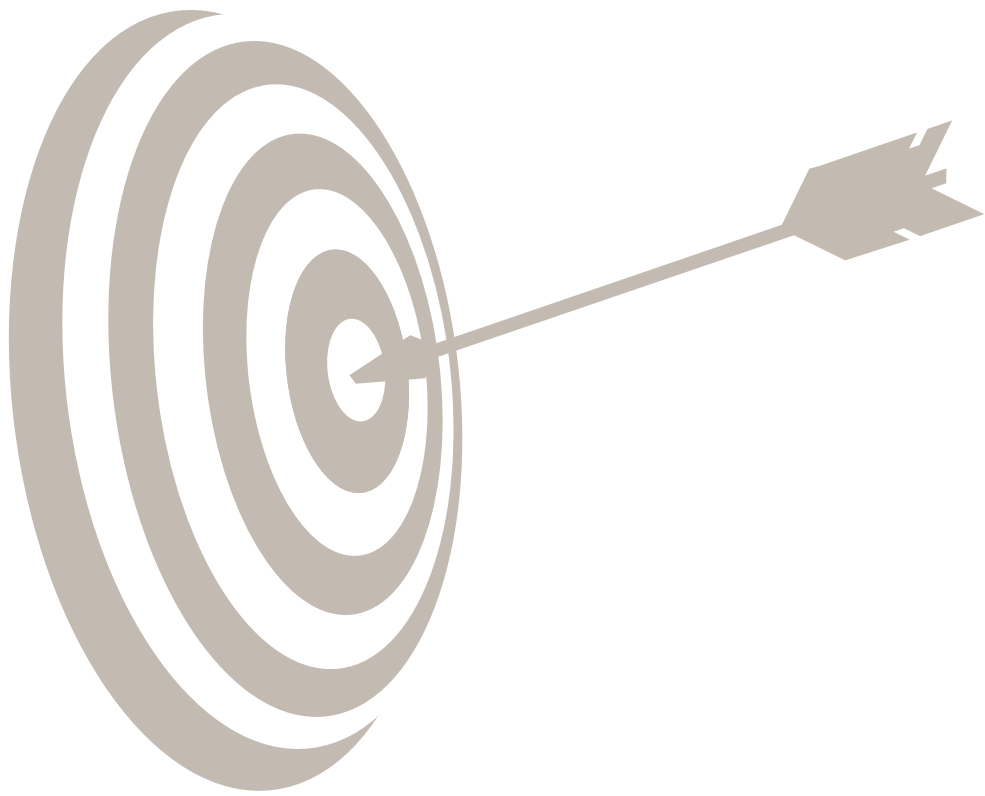
Stern, L. W. et al., (1991). *Marketing Channels*, Prentice-Hall (7a edició)



BREU RESUM

A continuació tractarem l'enfocament del màrqueting mix, on aprofundirem sobre les eines bàsiques, les variables producte, preu, distribució i promoció, anomenades les 4 P per les seves sigles en anglès (*product, price, place, promotion*). També es veuran variables addicionals de processos, persones i entorn, i la manera de fer servir cadascuna d'elles adequadament. La selecció de les variables del màrqueting mix hauran de ser dinàmiques per tal d'adaptar-se als constants canvis i les evolucions del mercat. La innovació en el conjunt de variables serà clau per crear valor continuament per als nostres clients.

En aquest apartat aprofundirem en la variable distribució, eina bàsica del màrqueting mix, que estableix la relació entre els productes i els serveis d'una empresa amb els seus clients. Veurem la importància del canal de distribució, la seva planificació i organització, el seu disseny, la forma d'arribar al consumidor i el paper dels intermediaris. La selecció del canal de distribució òptim serà decisiva per garantir que arribem al consumidor final mostrant els valors de la nostra marca.



4.1

La variable distribució

Tota empresa necessita aconseguir que el seu producte sigui accessible al client, allà on estigui. La variable distribució és l'instrument de màrqueting que relaciona la producció amb el consum, i el canal de distribució està format per diferents components que aniran afegint valor al producte fins que sigui adquirit pel client.

L'establiment d'un sistema efectiu (lliurament del producte i/o servei d'acord amb les condicions pactades) ha d'estar en sintonia amb les decisions i els desitjos de compra del client.

Qualsevol canal de distribució, per senzill que sembli, necessita una planificació, un disseny, una organització i una gestió per garantir al client l'accés efectiu als productes i/o serveis de l'empresa.

Internet i la venda a través del comerç electrònic han obert un nou canal d'especial interès per a les empreses. Aquest nou canal s'aplicarà per a productes i serveis específics, que poden ser subministrats des de la xarxa (productes digitals, programes de televisió, descàrregues de música, taxa per ús de serveis). Malgrat els canvis i les oportunitats que aporta Internet, els productes i els serveis *online* s'enfronten a reptes i problemes similars que els de la distribució tradicional.

4.2

Necessitem un canal de distribució?

La direcció de l'empresa necessita determinar si pot aconseguir els objectius marcats a l'estratègia mitjançant els seus recursos comercials interns o si necessita recolzar-se en un canal de distribució.

La següent bateria de preguntes pot ajudar a prendre aquesta decisió:

- Disposa dels recursos comercials i de màrqueting interns per poder assumir les següents funcions del canal de distribució?:
 - Agafar comandes.
 - Manipulació i transport.
 - Emmagatzematge.
 - Exposició.
 - Promoció i comunicació de les ofertes.
 - Venda: identificar possibles compradors, negociar condicions, etc.
 - Recollida d'informació i intel·ligència de mercat.
 - Finançament.
 - Assumir part dels riscos a la transacció comercial.
 - Serveis de valor afegit (postvenda, instal·lació, reparació, subministres, assessorament, formació, etc.).
- Pot vendre directament?
- És compatible la venda directa amb el canal de distribució?
- Coneix els seus clients potencials? Pot arribar a ells amb la seva estructura actual?
- Pot assumir les funcions del canal de distribució per tenir major control i més beneficis?
- Quin paper té Internet a l'hora de distribuir els seus productes i/o serveis?

És probable que tingui les capacitats i sigui efectiu a l'hora de vendre els seus productes directament al client final, però potser necessiti ajuda per al seu transport i lliurament. De tota manera, és un procés complicat i amb inversions en estructura necessàries que, en canvi, li aporten poc valor en haver aconseguit ja la comanda.

Sovint, els intermediaris aporten aspectes de valor afegit que milloren el producte final o producte ampliat (serveis, lliurament, accessibilitat, etc.) que completen la solució al client i augmenten el valor de la seva proposta en el moment de la compra.

En ocasions, les empreses s'inclinen pels intermediaris perquè són especialistes en vendes i tenen contactes, experiència i la dimensió necessària per a les operacions, la qual cosa pot derivar en majors vendes.

El quadre següent orienta sobre els atributs d'un distribuïdor ideal. Cada empresa ha de seleccionar i ponderar els atributs més rellevants en els components del canal de distribució, depenent del sector, el tipus de producte i/o servei i els objectius fixats.

Atributs d'un distribuïdor ideal
Alineació del component del canal amb la proposta de valor de l'empresa.
Coneixement de les característiques i el nivell de complexitat del producte.
Compatibilitat o complementarietat de la gamma de productes del distribuïdor.
Familiaritat i adequació als tipus de promoció dels productes i/o serveis de l'empresa.
Preparació del distribuïdor per a l'adaptació, la instal·lació, el suport i el servei del producte al client final.
Cobertura (intensitat de la presència i accés del producte al mercat) del distribuïdor a les àrees geogràfiques clau per a l'empresa.
Encaix amb la política de preus de l'empresa.
Comprensió del valor de la marca de l'empresa i disposició a protegir-la.
Adequació al comportament de compra del client final.
Capacitat comercial.
Capacitat d'innovar.
Complementarietat amb altres canals de distribució de l'empresa.
Comprensió del mercat objectiu.
Processos de gestió interna.
Actualització tecnològica dels processos i equips.
Nivell de comunicació amb l'empresa.
Experiència en el sector.
Solidesa financera.
Sinergies i capacitat de treballar amb l'equip de l'empresa.

Font: Marketing Alliance, S.L.

4.3

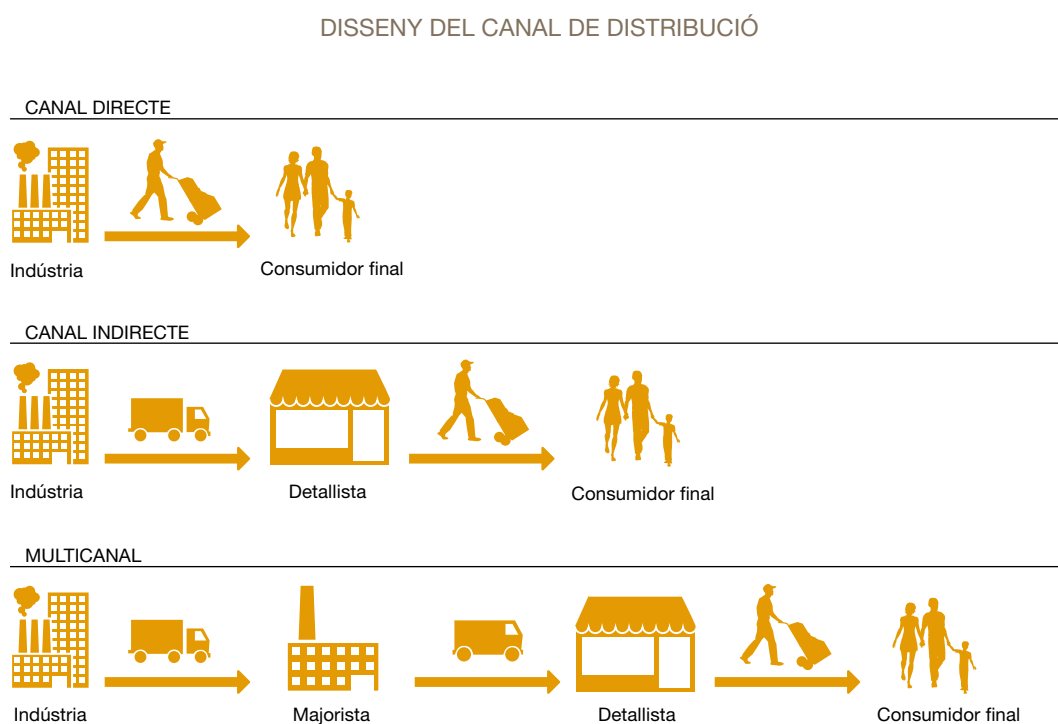
Disseny i organització del canal

El disseny del canal de distribució

El disseny del sistema de distribució per a la gamma de productes ha de permetre traslladar la proposta de valor al client i reforçar el posicionament de la marca. Qualsevol canvi en el disseny pot afectar la decisió de compra.

Inicialment, es dissenyarà el circuit de distribució i es decidirà si serà directe, indirecte o multicanal. A continuació descriurem les característiques de cadascun d'aquests dissenys.

Figura 4.1



Canal directe

En aquest canal s'accedeix directament al client final sense utilitzar intermediaris. Existeixen les següents opcions:

- a) **Accions de màrqueting directe.** Té lloc quan el client fa l'ordre de compra amb informació obtinguda a través d'un contacte no personal: visita la web de l'empresa a través d'un catàleg o d'una comunicació personal amb algun representant de l'empresa que no és un venedor (número de telèfon gratuït per a comandes o reserves, correu, correu electrònic, telebotiga, etc.).
- b) **A través d'establiments propis.**
- c) **Força de vendes interna.** Té lloc quan un venedor de l'empresa influeix en el procés de distribució, normalment persuadint el client per fer la compra.
- d) **A través d'agents o suports de màrqueting digital extern.** L'empresa utilitza sistemes de suport per comunicar el producte però manté la distribució directa al client (per exemple, Ebay

posa en contacte compradors i venedors per una comissió, i agents comercials i corredors també s'inclouen en aquesta categoria).

Canal directe
Possibles beneficis
Major control del canal intern.
Major control de la gestió de la marca.
Facilitat per gestionar promocions.
Contacte directe amb el client.
Sensibilitat immediata als canvis en el mercat.
Major marge (major guany, menor comissió).
Possibles desavantatges
Límit d'expansió limitat a recursos propis interns.
Major inversió en actiu fix.
Major inversió en estoc.

Canal de distribució indirecte

En aquest tipus de distribució, l'empresa accedeix al client potencial mitjançant un intermediari o bé una xarxa d'intermediaris. Normalment, aquests adquireixen el producte, excepte en els casos en què és cedit en dipòsit, i només es paga al fabricant si l'article es ven.

En el sistema indirecte, l'empresa espera que els intermediaris assumeixin responsabilitats i exercixin accions que ajudin a vendre el producte.

Per tant, són moltes les funcions del canal de distribució indirecte. La clau és trobar qui pot desenvolupar-les millor i quants nivells es necessiten en la cadena de distribució per portar-les a terme.

Cal considerar els possibles beneficis i sospesar-los amb els desavantatges d'utilitzar un canal de distribució aliè a l'empresa, i en aquest sentit és clau la selecció correcta de cadascun dels components del canal de distribució. Si bé hi ha molts possibles beneficis, qualsevol dels desavantatges pot perjudicar la imatge de l'empresa davant del client.

Canal indirecte
Possibles avantatges
Reducció del temps de lliurament.
Reducció del temps i el nombre de transaccions de compra.
Facilitat de la compra (finançament, varietat i accés) i recepció de comandes.
Ampliació de la cobertura geogràfica.
Ampliació de la capacitat comercial i de màrqueting de l'empresa.
Immediatesa de l'accés a la informació local del seu mercat objectiu.
Establiment de més vies de comunicació amb el client.
Increment del volum de producció i reducció dels costos.

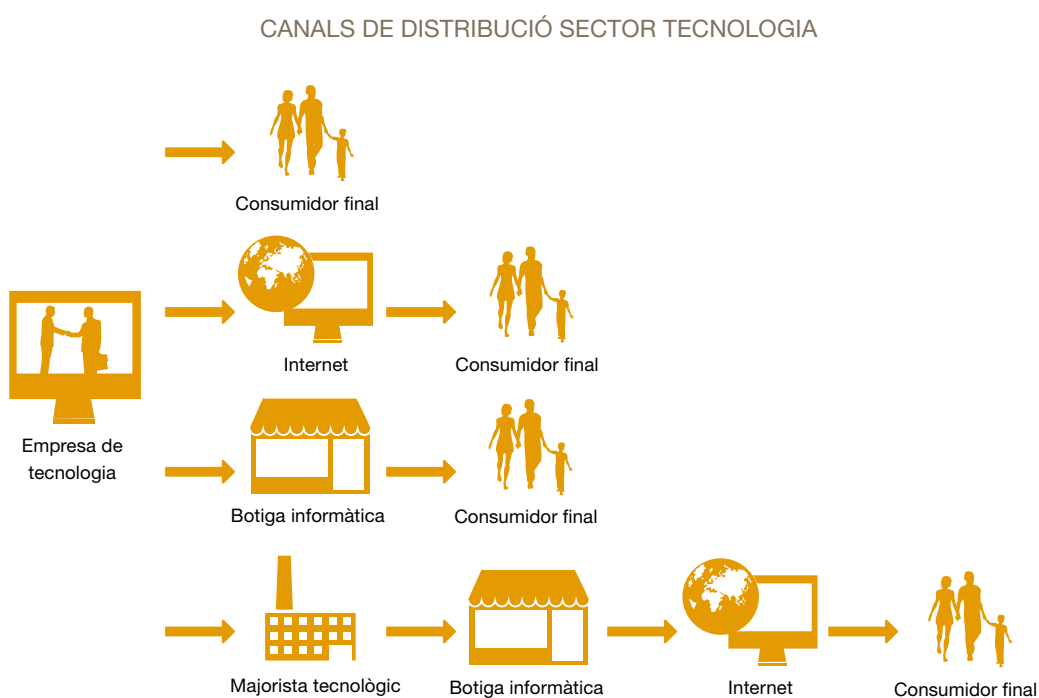
Possibles desavantatges
Reducció dels marges comercials.
Distracció o mala utilització de la marca.
Allunyament del client final i de les seves necessitats reals.
Falta de control de la comunicació.

Distribució multicanal

En aquest tipus de distribució, l'empresa utilitza més d'un canal: botigues pròpies, màrqueting directe, cadenes detallistes, etc. Amb el creixement d'Internet i el comerç electrònic, moltes companyies es plantegen la distribució multicanal, incorporant-la al seu canal tradicional.

La distribució multicanal permet a l'empresa ampliar la seva distribució i accedir a mercats més amplis, però s'ha de gestionar acuradament i els diferents canals han d'estar totalment alineats i coordinats per evitar els conflictes potencials. Els intermediaris actuals es poden sentir amenaçats i témer una pèrdua de negoci en voler ampliar la cobertura incorporant altres distribuïdors o canals.

Figura 4.2



Tipus d'intermediaris

Un cop presa la decisió d'ampliar el canal de distribució com la millor manera d'arribar al client final, la direcció de l'empresa haurà de decidir els tipus d'intermediaris que formaran el canal ampliat. Per això, convé conèixer les diferents categories i funcions.

Intermediaris revenedors

Es caracteritzen per comprar o agafar la propietat dels productes de l'empresa amb la intenció de vendre'ls a tercers. Podem distingir diferents categories:

- **Detallistes.** Venen els productes directament als clients o als consumidors finals.

- **Majoristes i distribuïdors.** Organitzacions que compren el producte al proveïdor (fabricant o un altre majorista) i, a la vegada, venen els productes a detallistes o altres majoristes. Existeix una categoria de majorista de valor afegit, que ofereix un ampli ventall de serveis juntament amb el producte.

Empreses de serveis especialitzats

Donen serveis addicionals per facilitar l'intercanvi de productes, però generalment no els adquireixen.

- **Agents comercials o corredors.** Fonamentalment s'encarreguen de posar en contacte compradors i venedors a canvi d'una comissió pactada.
- **Empreses de serveis de distribució.** Ofereixen serveis de suport a la distribució logística, tals com transport, emmagatzematge o presa de comandes.
- **Altres.** Organitzacions que ofereixen altres serveis de suport, tals com assegurances, assistència en rutes de transport, etc.

Figura 2.4

MAJORISTES	DETA LLISTA O DISTRIBUÏDOR	AGENTS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Intermediaris que adquireixen la propietat de les mercaderies a un fabricant o a altres intermediaris i després la venen a UN ALTRE INTERMEDIARI, mai al consumidor final 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intermediaris que adquireixen la propietat de les mercaderies a un fabricant o a altres intermediaris i després la venen al CONSUMIDOR FINAL 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Brokers</i> o corredor ■ Representant del fabricant ■ Altres
<p>Adquireixen propietat dels productes</p>		<p>No adquireixen propietat dels productes</p>

Multicanal

Possibles beneficis

Potencia l'expansió en diferents mercats.

Es comparteixen riscos en els diferents canals.

Si està ben gestionat, proporciona major informació i coneixement del mercat.

Possibles desavantatges

Els intermediaris poden sentir-se amenaçats.

La promoció és més complexa i laboriosa.

Els valors de la marca (la proposta de valor) es dilueixen.

Potencials conflictes.

Marges més baixos.

4.4

L'organització del canal

En l'organització d'un canal de distribució cal tenir en compte que cada component té els seus propis objectius de negoci. Per al funcionament efectiu del canal, les relacions entre els diferents membres han d'estar clarament definides perquè es puguin entendre les dependències entre els diferents components i pugui establir-se una relació de confiança.

Podem diferenciar dues grans categories dels diferents tipus de relacions entre els membres del canal de distribució.

Organització informal del canal

Aquest tipus d'organització sol donar-se al començament del desenvolupament del canal, especialment quan són els distribuïdors els que proposen vendre a l'empresa els seus productes, o a causa de la visita a una fira o a una web d' empresa.

No és recomanable mantenir una situació en la qual no hi ha regles escrites i en què cada membre és lliure d'organitzar-se en funció de la seva percepció del que més li interessa, ja que pot no coincidir amb l'interès de tot el canal.

Es recomana que aquest tipus d'organització evolucioni tant com sigui possible cap a un model estructurat i planificat.

Organització jeràrquica del canal

En aquest tipus d'organització, cada component se sent lligat a un o més membres del canal de distribució. Es comparteixen objectius, i fer canvis pot resultar complicat i afectar diversos membres del canal.

Els tipus més importants són:

- a) Organització del canal propi: l'empresa opera amb un sistema de distribució pròpia en un canal integrat. És el cas de fabricants que distribueixen a botigues pròpies (algunes botigues de moda ho utilitzen, com ara Mango i MISAKO).
- b) Organització del canal indirecte: les relacions es formalitzen en contractes on normalment s'especifica què pot fer o què no pot fer cada part. Inclou diferents formats:
 - Cadenes majoristes, que agrupen i gestionen nombroses botigues independents sota la mateixa marca d'establiment.
 - Cadenes detallistes, que també agrupen diferents botigues, però la seu és qui dirigeix i gestiona (com per exemple, Caprabo, Condis, Bonpreu, Suma, etc.).
 - Franquícies, on una organització central controla pràcticament totes les activitats dels membres.

4.5

La gestió del canal de distribució

Lista de recomanacions per gestionar el canal de distribució.

1. Màxima claredat en la comunicació. És imprescindible escoltar atentament el canal de distribució.
2. Compliment dels acords i les promeses fetes al canal.
3. Comunicació planificada i periòdica amb el canal.
4. Fixar objectius concrets en col·laboració amb el canal, revisar-ne l'evolució periòdicament i prendre accions correctives si no es compleixen els objectius.
5. Col·laboració amb el canal en la preparació, el desenvolupament i l'execució d'accions de promoció.
6. Mesurament periòdic de la satisfacció del canal.
7. Ser rigorós amb la utilització de la marca i la imatge de l'empresa, d'acord amb les pautes marcades.
8. Utilització d'eines CRM per facilitar la gestió del canal.
9. Utilització d'eines digitals que faciliten les relacions de la indústria amb la distribució. Alguns exemples són: màrqueting d'afiliació, que permet repartir comissions als diferents components del canal de distribució, o e-tracking, eina que permet monitoritzar, a través de la web, la ubicació d'un producte al canal de distribució i, en ocasions, fins al client final. Un exemple són les empreses de missatgeria que monitoritzen un paquet des de la recollida fins al lliurament o les empreses avançades de logística.

4.6

Acords amb el canal de distribució

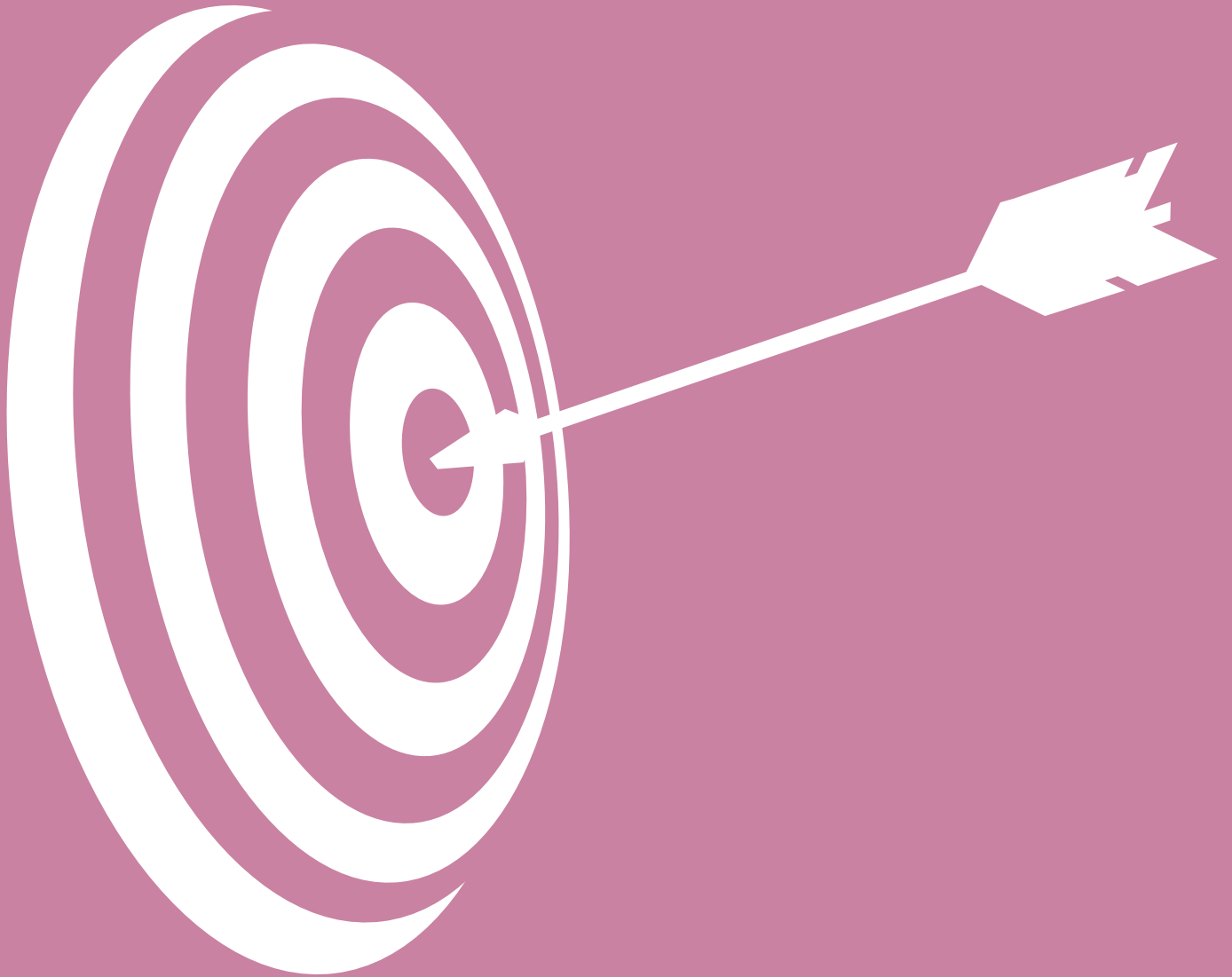
A l'hora de pactar un acord amb qualsevol dels components del canal de distribució cal tenir en compte els següents aspectes, que se seleccionaran depenent del tipus de negoci i el sector:

- a) **Cobertura geogràfica.** Cal tenir present l'impacte d'Internet i el comerç electrònic abans de signar qualsevol tipus d'acord, des d'un acord de distribució exclusiva en un àmbit geogràfic fins a un altre en què no hi ha límit de distribuïdors per àrea.
- b) **Estocs mínims.** Els components del canal han d'aprovisionar, d'acord amb allò pactat amb el proveïdor.
- c) **Lliuraments dins del canal.** Es poden pactar temps de lliurament i condicions per tal que els productes arribin en perfectes condicions a satisfer la demanda dels clients.
- d) **Marges.** Són pactats per cada unitat venuda i permeten que el producte tingui un preu atractiu i que tots els components compleixin amb els seus objectius de negoci.
- e) **Política de preus.** Establir una durada mínima de manteniment dels preus pactats i la forma de pagament.
- f) **Envàs.** El disseny i les característiques dels envasos i les unitats de transport han de permetre una manipulació, un emmagatzematge i un transport òptims per no encarrir els seus costos. Alguns intermediaris requereixen també la inclusió de RFID (tecnologia que permet identificar un objecte per ones de ràdio mitjançant un dispositiu que pot ser una etiqueta o targeta) per al control d'inventaris i de moviment de productes físics.

- g) **Formació tècnica i/o comercial.** Aquesta formació està enfocada al coneixement del producte, de la seva venda i/o del suport tècnic.
- h) **Utilització d'eines de gestió concretes i informes periòdics.**
- i) **El tractament de la imatge i la marca del proveïdor.** Ha de ser el mateix en tots els components del canal de distribució.
- j) **Suport promocional.** Molts intermediaris demanen ajuda del fabricant per promocionar el producte als clients (aportacions publicitàries, materials d'exposició al punt de venda o demostracions en el punt de venda).
- k) **Altres incentius associats al compliment dels objectius de venda.** Ràpels, producte addicional gratuït, bons, viatges de premi, etc.

Qualsevol decisió relacionada amb els acords en el canal de distribució ha d'estar analitzada acuradament analitzada i ha de tenir visió a mitjà i a llarg termini.

Enfocament del màrqueting mix. La variable promoció/ comunicació



ÍNDEX

- 5.1. La variable promoció/comunicació
- 5.2. Objectius de la comunicació
- 5.3. Desenvolupament d'una campanya de promoció/comunicació

5



IDEES CLAU

Com arribem al nostre client?

Transmetem la nostra identitat i marca d'empresa?

Fem servir adequadament els instruments del mix de comunicació?

El nostre públic objectiu rep el nostre missatge?



REFERÈNCIES

Bassat, L. (1998). *El Libro Rojo de la Publicidad*, Espasa Calpe.

Cuesta, F. (1994). *Las Claves para triunfar en el marketing directo*.

Chase, L., i Hanger, N. C. (1999). *Comercio electrónico: tácticas probadas para hacer negocios en Internet*, Limusa.

Gorchels, L. *The Product Managers Handbook*, McGraw-Hill (3a edició).

Kuster, I., i Román, S. (2006). *Venta Personal y Dirección de Ventas. La fidelización del cliente*, Thomson Paraninfo.

Maciá Domene, F., i Gosende Grela, J. (2007). *Posicionamiento en buscadores*, Anaya Multimedia.

Nash., E. L. (2000). *Direct marketing: Strategy, Planning, Execution*, McGraw-Hill (4a edició).

Román, F. (2005), *Mobile MK-La revolución multimedia*, Esic.

Stanton, E. W. (2004). *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill (13a edició).

Stone, B., i Jacobs, R. (2008). *Successful Direct marketing Methods*, McGraw-Hill.

Trout, J. i Ries, A. (2002). *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill.

Wells. W., Moriarty, S., i Burnett, J. (2007). *Publicidad principios y práctica*, Pearson Educación (7a edició).

Wilcox, D. K., i Cameron, G. T. (2006) *Relaciones públicas*, Pearson Educación, 8a edició.

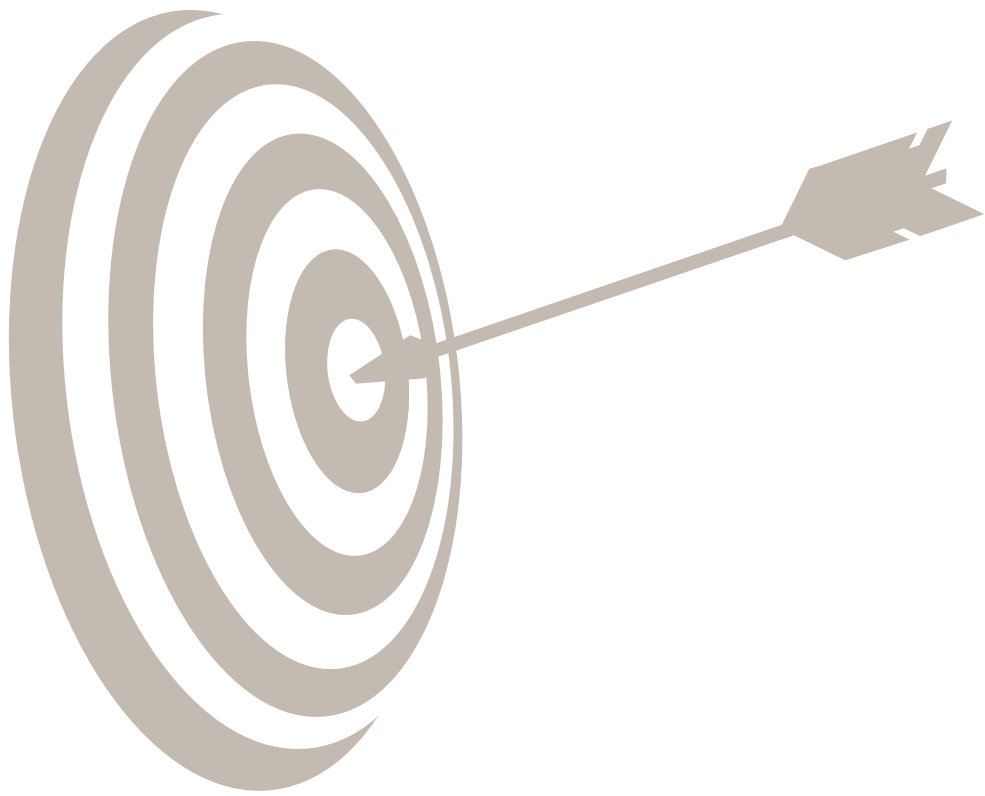
Wright, J. (2007). *Blog marketing*, McGrawHill



BREU RESUM

A continuació tractarem l'enfocament del màrqueting mix, on aprofundirem sobre les eines bàsiques, les variables producte, preu, distribució i promoció, anomenades les 4 P per les seves sigles en anglès (*product, price, place, promotion*). També es veuran variables addicionals de processos, persones i entorn, i la manera de fer servir cadascuna d'elles adequadament. La selecció de les variables del màrqueting mix hauran de ser dinàmiques per tal d'adaptar-se als constants canvis i les evolucions del mercat. La innovació en el conjunt de variables serà clau per crear valor contínuament per als nostres clients.

L'última variable del màrqueting mix és la promoció i la comunicació. Les empreses necessiten arribar al seu públic objectiu per crear un coneixement de la marca, reforçar la seva imatge o simplement crear interès. Veurem les formes d'arribar al consumidor, com ara la venda personal, la publicitat, les promocions de vendes o les relacions públiques.



5.1

La variable promoció/comunicació

Aquesta variable del màrqueting mix és l'eina que utilitzen les empreses per arribar al seu públic objectiu. Es recolza en els següents instruments principals que, combinats i coordinats, constitueixen el màrqueting mix promocional i comunicatiu:

- Venda personalitzada.
- Publicitat.
- Promoció de vendes.
- Relacions públiques.

5.2

Objectius de la comunicació

La finalitat de la comunicació és transmetre la proposta de valor de l'empresa al mercat amb els següents objectius:

Coneixement del producte o la marca. Especialment en nous productes o productes poc coneguts, els esforços inicials s'han de dirigir a arribar fins als clients potencials de forma eficaç i/o explicar al mercat «qui som i què oferim».

Crear interès. Crear missatges que generin interès en les solucions de l'empresa per satisfer les necessitats identificades del client.

Donar informació. Per assistir el client potencial a la seva fase de recerca d'informació. El missatge promocional s'enfocarà a explicar les característiques i/o novetats úniques del seu producte.

Estimular la demanda. Esforços promocionals dirigits al fet que el client prengui la decisió de compra. Poden ser proves gratuïtes del producte, incentius en el moment de la compra, etc.

Reforçar la imatge i el posicionament de la marca. Accions promocionals centrades a refermar la decisió de compra del client i construir relacions que augmentin la fidelitat a la marca.

A partir del concepte bàsic i dels objectius de comunicació marcats, el directiu pot recolzar-se en el següent procés, que el guiarà d'una manera lògica i no acadèmica: el coneixement bàsic i la selecció inicial de les diferents eines bàsiques del mix de comunicació. A causa del gran nombre d'eines disponibles, especialment en el món digital, es recomana la col·laboració de proveïdors especialitzats.

5.3

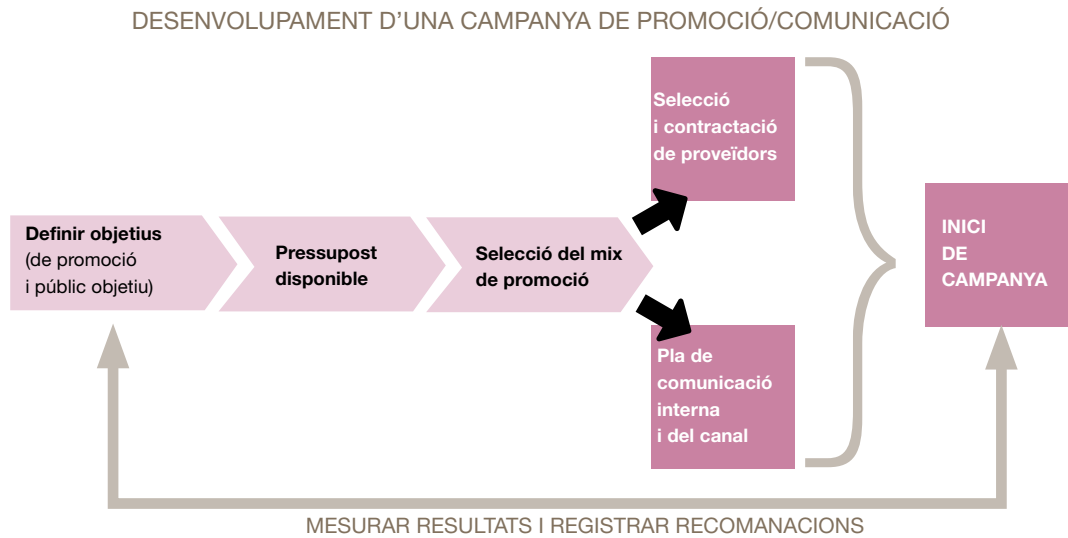
Desenvolupament d'una campanya de promoció/comunicació

Els passos per portar a terme una campanya de promoció/comunicació són els següents:

1. Definir els objectius i el segment al qual ens dirigim.
2. Determinar el pressupost disponible.
3. Seleccionar els instruments del mix de comunicació.

4. Seleccionar i contractar els proveïdors.
5. Elaborar el pla de comunicació interna i del canal de distribució.
6. Iniciar la campanya.
7. Mesurar els resultats.
8. Registrar les recomanacions per a campanyes futures.

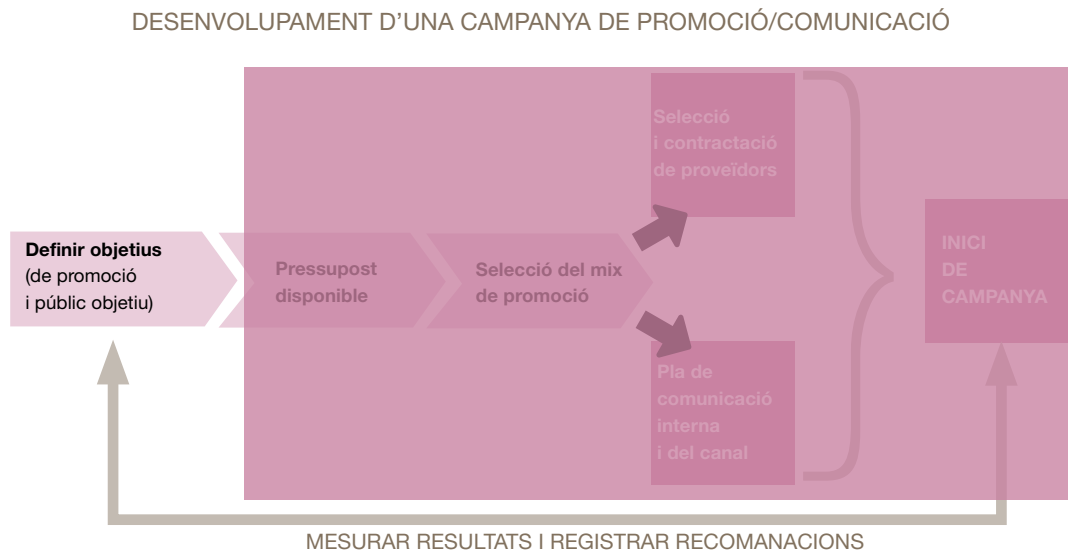
Quadre 5.1



Font: Marketing Alliance, S.L.

Definir els objectius i el segment al qual ens dirigim

Quadre 5.2



Font: Marketing Alliance, S.L.

Abans de fixar els objectius de comunicació, l'empresa definirà el públic objectiu al qual vol impactar amb les seves accions.

Un cop seleccionat el públic objectiu de la campanya, es decidirà si es vol impactar els prescriptors o els influenciadors del públic objectiu, els membres del canal de distribució, etc.

En el punt anterior s'han definit els grans objectius de comunicació que es concretaran en objectius més específics, que cada empresa ha de definir.

Possibles objectius de promoció/comunicació	
Incrementar les vendes.	Generar contactes de clients.
Atraure nous clients.	Modificar actituds.
Retenir clients actuals.	Posicionar un producte.
Augmentar la fidelitat dels clients.	Provocar el canvi de marca.
Afavorir la prova del producte o servei.	Millorar la posició al mercat.
Crear coneixement.	Ampliar el mercat.
Millorar la presència al canal.	Accions <i>push</i> a través del canal.*
	Accions <i>pull</i> a través del canal.**

*Push: promoció de venda dirigida al canal amb l'objectiu d'«empènyer» els productes a través del canal.

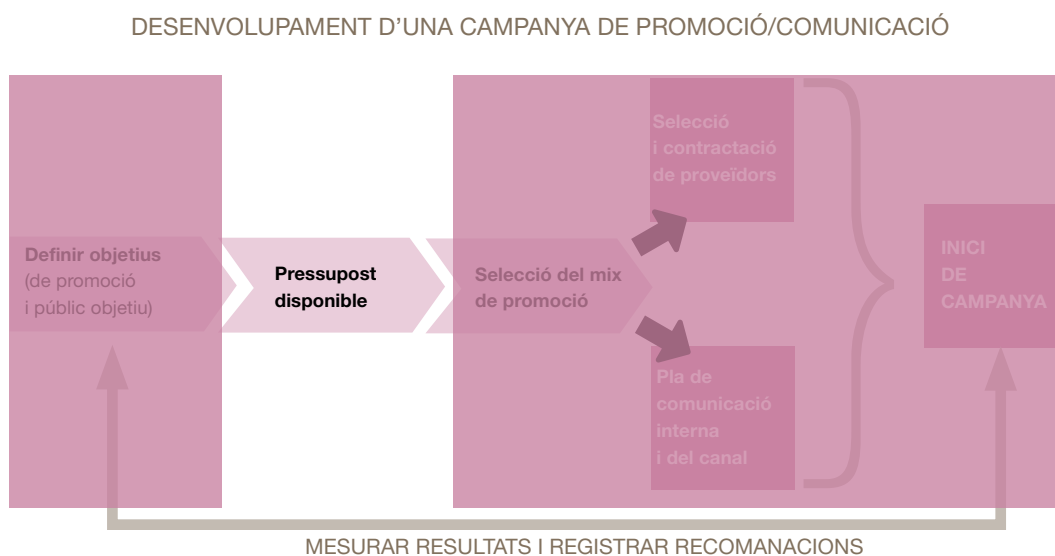
**Pull: promoció de venda dirigida al client final amb l'objectiu de provocar una demanda del producte al canal.

Recordem alguns punts del capítol 1 que poden ajudar a prendre decisions sobre el missatge, sobre les diferents eines que poden arribar al públic objectiu i pel que fa als canals que cal seleccionar:

- Les característiques del mercat objectiu (si és ampli i dispers o concentrat i reduït).
- Tipus de producte o servei que cal promocionar.
- Etapa del cicle de vida del producte (introducció, creixement o maduresa).
- Distribució (més concentrat en una estratègia *push*, *pull* o ambdues).
- Preu baix, de baixa implicació a la compra, o alt, amb la necessitat d'assessorament a la decisió de compra.
- L'etapa del procés de compra que volem millorar.
- Les accions de la competència.

Determinar el pressupost disponible

Quadre 5.3



Font: Marketing Alliance, S.L.

El pressupost disponible condicionarà les diferents accions promocionals a l'abast de l'empresa. Hi ha algunes accions, sobretot a l'àrea de publicitat, en les quals es requereix una inversió mínima perquè resultin efectives. Per exemple, dos anuncis aïllats no solen produir cap resultat, per la qual cosa, si el pressupost de l'empresa només en cobris dos, seria millor decantar-se per una altra acció, com ara un enllaç en alguna pàgina web especialitzada o una campanya *online* de Google Adwords.

És possible que no es disposi d'un pressupost adequat per a una campanya de comunicació o no es tingui una gran força de vendes que argumenti la proposta que es vol fer al mercat. En aquest cas cal redefinir els objectius i seleccionar els mitjans de comunicació de menys cost.

Seleccionar els instruments del mix de comunicació/promoció

Quadre 5.4

DESENVOLUPAMENT D'UNA CAMPANYA DE PROMOCIÓ/COMUNICACIÓ



Font: Marketing Alliance, S.L.

Un cop establerts els objectius de la promoció i el seu públic objectiu, l'empresa seleccionarà els instruments promocionals més efectius per aconseguir-los.

Per determinar el mix promocional, l'empresa haurà de valorar primer aspectes condicionants del mercat i del negoci i les característiques dels diferents instruments. En funció d'aquests, seran més recomanables uns instruments o una combinació concreta d'aquests.

Abans de poder seleccionar els instruments del mix de promoció explicarem l'essència dels més importants, perquè la selecció resulti més senzilla.

Els grans tipus d'instruments que podem utilitzar al nostre mix promocional són:

- a) La venda personal.
- b) La publicitat.
- c) La promoció de vendes.
- d) Les relacions públiques.

A continuació enumerarem alguns criteris que ajudaran a valorar i a seleccionar els diferents instruments de comunicació:

1. **Abast del missatge:** màxima audiència possible (publicitat massiva) o abast selectiu (venda personal).
2. **Interacció:** personal o no personal.
3. **Direcció del missatge.** En una direcció (mitjans de comunicació tradicionals) o en dues (comunicació *online*) amb capacitat de resposta del destinatari del missatge que possibilita un major intercanvi d'informació.
4. **Impacte a curt o llarg termini.** Curt (promocions de vendes o màrqueting directe amb incentius de compra) o llarg (recepció de missatges que influiran posteriorment en el procés de compra del client).
5. **Credibilitat del missatge.** Quan és emès per un tercer considerat imparcial, el missatge té major credibilitat (relacions públiques amb mitjans de comunicació, accions boca a boca).
6. **Efectivitat del cost.** En els mitjans massius, el cost per impacte és baix, però una part de l'audiència no formarà part del nostre públic objectiu i el cost per impacte efectiu serà més alt. En canvi, en instruments amb capacitat per dirigir-se a un públic més precís, el cost per impacte serà normalment major però més efectiu (venda personal i màrqueting directe via *online*).
7. **Flexibilitat del mode de pagament.** Es refereix al mode o la forma de pagament que ens ofereix el proveïdor del mitjà de comunicació.
8. **Capacitat de mesurament.** Internet permet un mesurament immediat de l'efecte del missatge quan és utilitzat com a mitjà de comunicació en els instruments promocionals. En els mitjans tradicionals de comunicació és molt difícil de determinar el retorn de la inversió de les accions.

Instrumentes del mix de promoció/comunicació

a) Venda personal

Aquesta forma de comunicació implica un contacte personal entre el representant de l'empresa (o venedor) amb les persones implicades en les decisions de compra. Sovint, aquesta situació es produeix cara a cara o via telèfon, encara que amb les noves tecnologies és possible fer una venda personal *online* utilitzant eines que permeten a les persones reunir-se i fer presentacions aportant comunicació visual i reduint el cost del procés comercial.

A continuació podem veure un exemple de l'ús d'una d'aquestes eines. El comercial decideix, a través del desplegable, qui vol convidar a la reunió i quan permet als assistents visualitzar la seva pantalla; fins i tot pot donar-los el control del ratolí si volen fer alguna aportació. El desplegable pot minimitzar-se i deixar-se a un costat de la pantalla.



Avantatges de la venda personal

- Permet obtenir resposta (*feedback*) per desenvolupar un missatge més personalitzat.
- Millor atenció al client.
- La figura del venedor adquireix importància quan el tipus de compra requereix una alta inversió en temps i precisa la intervenció de nombroses persones involucrades en la decisió de compra.
- La venda personal és més efectiva en sectors amb productes complexos, d'alt cost o amb grans volums a cada transacció, en què hi ha una gran implicació del client i que precisen més argumentació, personalització i assessorament en la compra. És típic de mercats industrials. També resultarà més efectiva en la introducció de noves categories de producte.

Desavantatges de la venda personal

- Cost elevat per acció o visita, es faci o no una venda.
- Intensiva en dedicació del personal de l'empresa.
- Costos elevats en formació i entrenament.
- Requereix un procés comercial establert per l'empresa.
- Arriba a un limitat nombre de clients.

b) Publicitat

És una comunicació de l'empresa en la qual es transmeten missatges, prèviament elaborats, a una audiència àmplia, utilitzant diferents mitjans publicitaris massius que generalment es paguen abans de l'emissió o la difusió.

La publicitat s'utilitza per transmetre informació, millorar percepcions, desenvolupar actituds i induir accions i respostes per part de l'audiència. Pretén «moure» l'audiència des d'un estat actual fins a un altre de diferent, seguint el model bàsic de modificació de comportaments conegut com AIDA:

- A**tenció: aconseguir atenció
- I**nterès: despertar interès
- D**esig: provocar desig
- A**cció : promoure acció

Tradicionalment, la publicitat ha estat un instrument promocional que actua en una direcció (de l'anunciant al públic), sense que el client pugui respondre. Tanmateix, amb l'avanç de les tecnologies i, especialment, d'Internet, s'han desenvolupat opcions perquè aquest pugui interactuar i donar respostes ràpides al missatge i, fins i tot, comprar el producte. Actualment, la publicitat a Internet es pot dirigir a una audiència més concreta (a partir del seu comportament i els seus interessos a la xarxa) i sense la rigidesa de pagar prèviament tota la campanya (pagament per clic a Google Adwords). Aquestes noves opcions ofereixen excel·lents oportunitats per a les pimes en campanyes publicitàries més efectives pel seu baix cost i la seva flexibilitat.

L'empresa pot preveure diferents tipus de publicitat en funció de l'objectiu principal del missatge que vol transmetre:

- Publicitat de producte o marca.
- Publicitat d'imatge de l'empresa o corporativa (del que fa l'empresa).
- Publicitat d'opinió o social.

Campanya publicitària

La gestió de la publicitat suposa determinar el tipus de campanya publicitària en funció que siguin una o diverses i periòdiques o puntuals, i en funció dels objectius i els condicionants de la promoció. En qualsevol cas, per portar a terme una campanya publicitària cal:

- Fixar els objectius de la publicitat.
- Definir el públic objectiu.
- Determinar el pressupost.
- Crear el missatge.
- Seleccionar els mitjans per a la transmissió del missatge.
- Planificar el calendari.
- Avaluar els resultats.

Els mitjans que cal utilitzar per a la difusió del missatge limiten les possibilitats creatives d'aquest, per la qual cosa és recomanable definir prèviament quins s'utilitzaran a la campanya.

Mitjans de comunicació tradicionals

Existeixen molts mitjans diferents, tant tradicionals (televisió, ràdio, premsa, etc.) com actuals (Internet o el telèfon mòbil). Basant-se en els objectius publicitaris, en seleccionar els possibles mitjans, l'empresa avaluarà:

- Les opcions creatives per a l'elaboració del missatge.
- El cost de la creativitat.
- L'abast o la cobertura del mercat objectiu.
- El cost de les insercions publicitàries.
- El temps d'exposició al missatge.
- El nivell de saturació publicitària del mitjà.
- La capacitat de mesurar la resposta.

Possibles formes i mitjans de comunicació publicitària tradicionals

- Televisió (en obert o de pagament, nacional, regional o local).
- Aparicions o ús de producte a programes de televisió (*brand-placement*).
- Reportatges pagats a televisió o ràdio.
- Anuncis de televisió amb capacitat de resposta directa a un telèfon o a Internet.
- Cinema.
- Ràdio.
- Publicacions (premsa, revistes, publicacions especials, dominicals, diaris gratuïts, etc.).
- Correu publicitari.
- Publicitat exterior (tanques, marquesines, plafons lluminosos interiors i exteriors, en mitjans de transport, etc.).
- Publicitat en els punts de venda.
- Publicitat a l'interior d'envasos de productes.
- Publicitat a tiquets de compra, rebuts, carros de la compra, etc.
- Patrocini.

Publicitat a Internet i mitjans digitals

L'objectiu principal de la inversió publicitària a Internet és atraure visites a les webs de l'anunciant per convertir-los en clients.

Com a mitjà publicitari, Internet aporta grans avantatges a les empreses de menor dimensió, com per exemple:

- La seva capacitat de dirigir els missatges a segments de qualsevol mida i característiques.
- La capacitat de mesurar les respostes del públic i els retorns de la inversió publicitària.
- Uns costos relativament baixos i amb flexibilitat de pagament en funció de resultats.

Principals eines publicitàries en entorns digitals

Les principals eines són:

- Publicitat via correu electrònic (*e-mail marketing*).
- Publicitat al telèfon mòbil.
- Anuncis a cercadors (pagament per clic a cercadors).
- Publicitat contextual.
- Mercats digitals (*marketplace*).
- Màrqueting de proximitat (Bluetooth, SMS, PDA, etc.).
- Publicitat a mons virtuals (Second Life, videojocs).
- Publicitat interactiva digital (Rich Media Video Ads).

Publicitat via correu electrònic (email marketing)

Ofereix els avantatges d'una publicitat de baix cost amb un potencial de gran abast i cobertura. És essencial suportar l'enviament amb bases de dades d'alta qualitat i ben segmentades per obtenir nivells de resposta elevats, especialment si hem obtingut el permís del client per a l'enviament de missatges. Es poden fer enviaments puntuals o regulars amb continguts específics mitjançant butlletins electrònics. Actualment, aquesta publicitat s'ha vist altament devaluada a causa de l'abús de missatges no autoritzats (*spam*).

Es recomana contractar una empresa especialitzada a portar a terme enviaments massius de correu electrònic i evitar córrer el risc de ser inclòs a les llistes negres d'empreses que envien *spam*.

Publicitat al telèfon mòbil

Cada dia és més freqüent l'enviament de missatges SMS o MMS publicitaris a base de dades de mòbils que han acceptat o no rebre aquest tipus d'enviaments. Existeix també la possibilitat d'enviar missatges de veu pregravats amb un missatge publicitari. El receptor té l'opció de respondre al missatge amb la corresponent capacitat de mesurament dels resultats i del retorn exacte de la campanya. Existeixen aplicacions de programari que permeten aquest tipus d'enviament a baix cost. Una altra opció és la contractació d'una empresa especialitzada.

Anuncis a cercadors (PPC, pagament per clic)

La principal eina que utilitzen els internautes per trobar ràpidament la informació que cerquen sobre empreses, serveis o productes és el cercador.

És prioritari per a les empreses no tan sols tenir una pàgina web interactiva, sinó que els cercadors la trobin fàcilment, per la qual cosa el contingut de la pàgina ha d'estar optimitzat per facilitar una recerca relacionada amb els seus productes i/o serveis.

La manera més ràpida d'aconseguir que la trobin fàcilment als cercadors és a través dels enllaços patrocinats. Els motors de recerca més coneguts són Google i Yahoo!, que venen enllaços patrocinats.

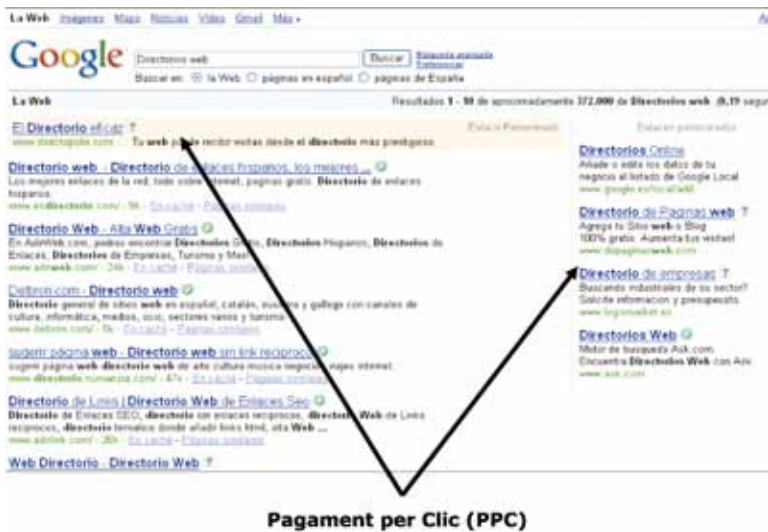
El conjunt d'accions relacionades amb la publicitat a cercadors d'Internet es coneix com a SEM (Search Engine Marketing).

El sistema de pagament més comú per als enllaços patrocinats és el pagament per clic (PPC), és a dir, l'anunciant pot escollir la quantitat màxima que desitja pagar per clic. La quantitat que cal pagar per clic va canviant en funció de la demanda de les paraules clau per part dels competidors per tal d'ocupar les primeres posicions.

Si bé és molt fàcil posar en marxa una campanya d'enllaços patrocinats, per obtenir un bon resultat cal:

- Una monitorització contínua de les visites a la web procedents dels enllaços patrocinats.
- Un missatge adequat.
- Una pàgina web que respongui a les expectatives dels clients i dels clients potencials (ajudarà a convertir les visites rebudes a la pàgina web en clients).

A mitjà i llarg termini es recomana una estratègia de posicionament natural als cercadors coneguda com a SEO (Search Engine Optimization). Aquesta opció no requereix inversió en publicitat, però demana un ajustament continu del contingut, el disseny i la programació de les pàgines de la web de l'empresa amb la finalitat que aparegui a les primeres posicions.



Publicitat contextual

Les empreses contracten espais publicitaris a pàgines web apropiades per als seus productes i serveis. Existeixen diferents programes que permeten publicar anuncis orientats al contingut de les pàgines (vegeu Google AdSense i Yahoo!).

Exemple: Google AdSense.

Formatos de anuncios de AdSense de Google



Página Web



Anuncio de skyscraper Horizontal (Google adsense)

Font: Google adsense

Mercats digitals (marketplace)

El *marketplace* és un punt de trobada digital per a compradors i venedors, que poden ser empreses i/o particulars que compren i venen els seus productes i serveis. Inicialment es va utilitzar per canalitzar els excedents de les companyies, però hi ha una iniciativa important per part dels grans jugadors del món virtual per potenciar aquests mercats digitals, ja que beneficien els compradors, els venedors i els promotors de la plataforma.

A screenshot of the mercatrans.com website. The page is titled 'Directorio de Transportistas' and shows a list of transport companies. The list has columns for 'Empresa', 'Provincia', and 'CONTACTAR'. The companies listed are all from Barcelona.

Empresa	Provincia	CONTACTAR
BOHUS ESPAÑA (IRIÑIGUI)	Barcelona	CONTACTAR
LOGISCENTER S.L.	Barcelona	CONTACTAR
LAN 2004 S.L.	Barcelona	CONTACTAR
Hemar logistica S.L.	Barcelona	CONTACTAR
DE PLINE TRANSPORTES Y LOGISTICA ESPAÑA S.L.	Barcelona	CONTACTAR
ADUANAS ALIE S.A.	Barcelona	CONTACTAR
OLIVER GETRANSA S.A.	Barcelona	CONTACTAR
INTERTRANSIT S.A.	Barcelona	CONTACTAR
SALVAT LOGISTICA S.A. / JAVIER COPIA	Barcelona	CONTACTAR
IONTIME Logística & Transportes / w.f.r. S.L.	Barcelona	CONTACTAR
DOPTRANSIT S.L.	Barcelona	CONTACTAR
MVS TRANSIT S.A.	Barcelona	CONTACTAR

Màrqueting de proximitat (Bluetooth)

El màrqueting de proximitat aprofita la tecnologia Bluetooth, quan està activada, per distribuir missatges publicitaris o informatius als mòbils, els ordinadors portàtils i les PDA en un radi d'acció limitat. Un exemple és un cartell lluminós a l'entrada d'un supermercat que convida a connectar el Bluetooth per rebre mostres de productes gratuïts. Un altre exemple, a l'aeroport de Barcelona, és un panell lluminós que convida a activar el Bluetooth per rebre ofertes d'hotels.

Publicitat a mons virtuals (Second Life)

Com al món real, hi ha una oportunitat per fer publicitat de la seva empresa i els seus productes o serveis en un món virtual. Un dels més coneguts és Second Life (Vida paral·lela). Cada usuari escull un avatar que és una identitat que el representa en la seva vida paral·lela. Actualment, la majoria dels avatars a Second Life tenen menys de vint-i-quatre anys. Second Life, en un futur, pot representar una plataforma digital important per incloure el pla de mitjans publicitaris.



Publicitat interactiva digital (Rich Media i Video Ads)

Actualment, la publicitat digital interactiva ha reemplaçat els antics bàners. Aquest tipus de publicitat permet a l'internauta interactuar amb els anuncis publicitaris, si així ho desitja, mitjançant un clic. Els anuncis tenen un format multimèdia (inclouen vídeo, àudio i un component lúdic) i pretenen proporcionar una experiència interessant d'interacció. Aquest tipus de publicitat permet una anàlisi exhaustiva del comportament de l'internauta.

Es poden trobar exemples al següent enllaç: http://www.coxnetadstudio.com/client_demos/new_richmedia/.



c) Promoció de vendes

La promoció de vendes consisteix en la utilització d'un conjunt de tècniques i incentius per fer més atractius els productes i els serveis i estimular les vendes a curt termini. La fixació dels objectius estarà determinada pels objectius globals de promoció del màrqueting mix.

Les característiques de la promoció de vendes són:

- Té una efectivitat alta i mesurable fàcilment.
- És capaç de dirigir-se a un públic objectiu específic.
- Aconsegueix una reacció immediata per part del client.
- Complementa les accions publicitàries.
- El seu cost és menor que el de les campanyes publicitàries.
- Facilita una reacció ràpida a les accions de la competència.

La utilització de promoció de vendes pot ser efectiva en alguns dels següents casos:

- Incrementos puntuals de vendes.
- Introducció d'un nou producte.
- Estímul a una major quantitat de compra dels clients.
- Consecució de la prova d'un producte.
- Millora de les vendes en períodes de baixa demanda.
- Captació de nous clients o recuperació de clients perduts.
- Increment de vendes a clients existents.

L'empresa ha de ser prudent amb la freqüència de les seves promocions per no deteriorar la seva imatge o la rendibilitat del producte. Si aquest és de compra habitual, l'incentiu de la promoció de vendes tan sols avança la compra prevista i disminueix la venda en el següent període de compra, tret que s'hagin aconseguit captar nous clients.

Els passos que cal seguir per portar a terme una promoció de vendes són:

- Determinar els objectius de la promoció.
- Definir el públic objectiu.
- Establir el pressupost.
- Seleccionar les tècniques de promoció o els incentius.
- Planificar l'execució.
- Avaluar els resultats.

Tècniques de la promoció de vendes

Existeixen moltes tècniques utilitzades en promocions de vendes. A continuació citem algunes de les més freqüents.

Tècniques tradicionals de promoció de vendes

Tècniques de promoció de vendes al client final:

- Concursos.
- Vals de descompte.
- Exposicions especials als punts de venda.
- Mostres gratuïtes.
- Demostracions o degustacions.
- Animació al punt de venda.
- Targetes de fidelització.
- Ofertes i reduccions de preu.

- Més productes pel mateix preu.
- Producte gratuït per la compra d'un altre.
- Promoció encruada: per la compra d'un producte es regala un altre de diferent o un servei.
- Finançament gratuït.
- Regals directes.
- Sortejos.

Tècniques de promoció de vendes als intermediaris del canal de distribució:

- Descomptes en la compra.
- Primes per quantitat de compra acumulada en un període.
- Concursos de vendes.
- Regals o premis.
- Producte gratuït.
- Col·laboracions en accions publicitàries.
- Animació de vendes.
- Reunions i convencions.
- Suport especial en *merchandising*.
- Publicitat al punt de venda.
- Expositors especials.

Tècniques de promoció a venedors:

- Primes per objectius.
- Concursos i premis.
- Convencions de vendes.

Màrqueting directe

D'acord amb l'Associació de Màrqueting Directe (AMD), aquest és un sistema interactiu que utilitza un o més mitjans publicitaris amb l'objectiu d'aconseguir una resposta mesurable i/o una transacció a qualsevol lloc. Les accions de màrqueting directe es caracteritzen per dirigir un missatge personalitzat al públic objectiu, cercar una reacció immediata (ampliar informació o fer una compra) i mesurar els resultats.

Les eines més conegudes de màrqueting directe són: telemàrqueting, catàlegs, enviaments d'informació personalitzada per correu i per correu electrònic, etc.

Tècniques de promoció de venda a Internet

Algunes de les tècniques per portar a terme una promoció de vendes a Internet són:

- Cupons digitals: s'utilitzen per obtenir descomptes per la compra d'un producte, mostres gratuïtes, etc. Es poden adquirir i utilitzar al món *online* i al món real simultàniament. En altres països hi ha portals especialitzats a agrupar els cupons que ofereixen les empreses per facilitar l'accés a l'usuari. Exemple:
 - <http://www.ecoupons.com/>. *Infomediary* que recopila cupons d'àrees com ara viatges, roba, tecnologia, etc.
 - <http://www.couponmountain.com/>. Igual que l'anterior.
- Directoris *online*.
- *Microsites*.
- Bàners tradicionals.
- Màrqueting viral.

Altres mitjans, explicats anteriorment, en els quals podria ser apropiat incloure una promoció són:

- Correu electrònic (*email marketing*).
- Promoció de vendes a cercadors (pagament per clic a cercadors).
- Mercats digitals (*marketplace*).
- Màrqueting de proximitat (Bluetooth, SMS, PDA, etc.).
- Publicitat a mons virtuals (Second Life).
- Publicitat interactiva digital (Rich Media, Video Ads).
- I altres portals especialitzats: subhastes, concursos, licitacions, etc.

d) *Relacions públiques*

Les relacions públiques són un conjunt d'activitats de comunicació destinades a potenciar i afavorir les relacions d'una empresa amb el seu mercat i fora d'aquest, utilitzant diferents canals i eines. L'objectiu principal és construir i mantenir una percepció positiva de l'empresa en els seus públics i grups d'interès:

- Clients actuals i potencials.
- Proveïdors.
- Distribuïdors.
- Comunitat financera.
- Govern i institucions locals o autonòmiques.
- Empleats i col·laboradors.
- Candidats.
- Altres empreses i socis potencials.
- Accionistes.
- Sindicats i patronals.
- Associacions.
- Mitjans de comunicació.
- Líders d'opinió.
- ...

Avantatges de les relacions públiques

- Credibilitat del missatge, sobretot quan és reelaborat i emès per un tercer (normalment pels mitjans de comunicació); es considera imparcial i creïble per al seu públic.
- Ens permet aportar informació més detallada que a través d'altres instruments promocionals. Per exemple, articles d'opinió, reportatges sobre l'empresa (nous acords, nous productes, nova direcció, nova estratègia, nous clients, etc.).
- En funció del mitjà, la notícia o el missatge poden ser captats i reemesos en molts altres mitjans i suports, ampliant la cobertura i la presència.
- És un medi per obtenir «bona publicitat» sense fer campanyes de comunicació pagada (articles de premsa, notícies a canals de comunicació importants).
- Permet gestionar crisis que amenacen l'empresa o la imatge dels seus productes.
- Seguiment i control dels missatges públics sobre l'empresa i els seus productes en els canals de comunicació.
- Millora la imatge de l'empresa que tenen els seus clients potencials si participen en programes i esdeveniments de la comunitat a la qual pertanyen.

Desavantatges de les relacions públiques

- La manca de control del missatge. Una nota de premsa enviada a un mitjà de comunicació pot ser reelaborada pels mitjans abans de publicar-se, amb la qual cosa s'acaba distorsionant el missatge inicial.
- Risc de majors costos que altres alternatives promocionals. Precisament per la falta de control, l'esforç dedicat pot perdre's en cas de no ser publicat o emès correctament.

Instruments de les relacions públiques

Existeixen nombrosos instruments per desenvolupar una estratègia de relacions públiques, alguns més tradicionals i d'altres més recents a Internet:

■ **Relacions amb els mitjans de comunicació. S'utilitzen suports com ara:**

- Dossier de premsa, notícies, història de la organització, biografies de conferencians membres de l'empresa o altres materials de suport amb informació útil per als periodistes.
- Notícies o reportatges gravats en àudio o vídeo.
- Reportatges o articles elaborats i facilitats per l'empresa.
- Zona de premsa *online*, que pugui cobrir temes noticiables als mitjans i faciliti les dades de contacte de l'empresa.
- Butlletins electrònics.
- Esdeveniments especials i fires.

- **Conferències** en convencions del sector i reunions d'associacions professionals.
- **Patrocinis** i enllaços patrocinats a pàgines d'Internet.
- **Relacions amb els empleats**, comunicacions via Intranet, butlletins o correu electrònic, convencions, etc.
- **Relacions amb la comunitat:** suport a institucions locals, tallers, donacions, etc.

Accions de les relacions públiques a Internet

- Accions d'opinió pública a Internet: publicació de blocs i presència a fòrums d'influència.
- Ús de *widgets*, un petit programa que pot ser incorporat fàcilment a una web o a un bloc i que permet oferir continguts interactius i molt útils amb un mínim esforç. No cal saber res de programació per a usuaris, ja que estan integrats en la majoria de les barres d'eines dels blocs, i moltes webs donen l'oportunitat de descarregar-los directament, com, per exemple, TV3.



- Utilització d'enllaços RSS (Really Simple Syndication) amb mitjans i grups d'interès, que permeten rebre informació immediata sobre els canvis a la web d'una empresa sense haver de visitar-la.
- *Podcasting*: és una eina que permet transmetre informació en format d'àudio o vídeo als mitjans de comunicació.
- L'auge de les xarxes socials o web 2.0 com a oportunitat per introduir i afavorir l'intercanvi d'opinions positives sobre marques o productes de l'empresa.

Aquest és un exemple d'invitació per formar part d'un grup constituït dins de les xarxes socials més conegudes:

LinkedIn, Facebook and Xing Groups: IE Business School Alumni

We have just launched alumni groups in LinkedIn, Facebook and Xing by the name IE Business School Alumni. Through these groups, we want to connect IE alumni from all over the world, as a step towards our objective of fostering networking amongst the alumni. We would like to invite you to join these groups and get connected with other IE alumni.

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/e/gis/99477/257F9845C63D>

Facebook: <http://www.facebook.com/p.php?i=666081540&k=ZYA3546ZT66M51MHTF3XRV>

Xing: <http://www.xing.com/group-2034.42a127>

Passos que cal considerar abans de començar una campanya de relacions públiques

Després de clarificar el missatge que es vol transmetre, s'hauran de considerar els següents punts:

1. Fixar uns objectius concrets.
2. Identificar els mitjans de comunicació més apropiats als quals cal dirigir els esforços.
3. Determinar si es compta amb contactes suficients en els mitjans més apropiats (l'elaboració d'una base de dades de mitjans de comunicació és laboriosa i és un projecte a curt/mitjà termini; en canvi, l'establiment d'una xarxa de contactes en els mitjans de comunicació és un projecte a mitjà/llarg termini).

A més dels mitjans tradicionals, es recomana incloure una «sala de premsa» a la seva pàgina web i explorar les pàgines especialitzades que publiquen notes de premsa o textos amb articles referents a temes relacionats amb l'empresa. Es poden enviar periòdicament a aquestes webs les notes de premsa que generi l'empresa quan llanci un nou producte o aconseguixi un nou client.

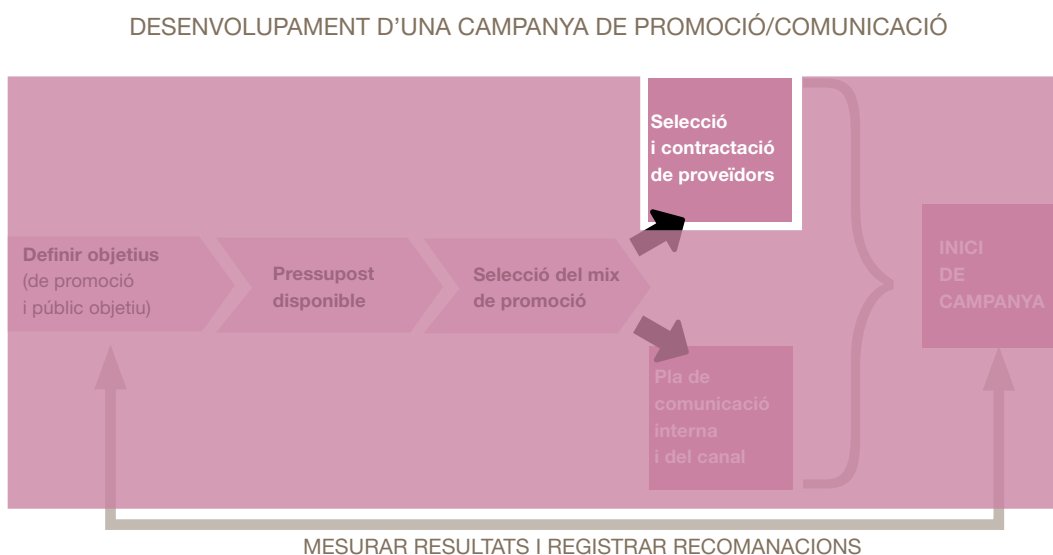
Algunes webs especialitzades són: www.noticias.com i www.comunicadosdeprensa.com.



4. Contractar o no els serveis d'una agència de relacions públiques (la decisió dependrà de la situació del punt anterior i l'experiència de l'agència al mix d'eines que s'han seleccionat per a les relacions públiques, sobretot quan es tracta d'eines *online*).
5. Establiment de contacte directe amb els mitjans. A causa del gran volum d'informació que reben, es recomana fer un seguiment de qualsevol enviament d'informació als mitjans de comunicació.
6. Identificació i elaboració de continguts efectius i atractius en els mitjans (si existeixen recursos interns es pot fer internament o, en cas contrari, es pot subcontractar).
7. Inici de la campanya de relacions públiques.

Selecció i contractació de proveïdors.

Quadre 5.5



Font: Marketing Alliance, S.L.

Un cop cobert el punt 3 s'hauran seleccionat els instruments del mix de comunicació més adequats. En aquest moment sabrem si l'empresa té suficients recursos i coneixements per poder portar a terme aquesta campanya.

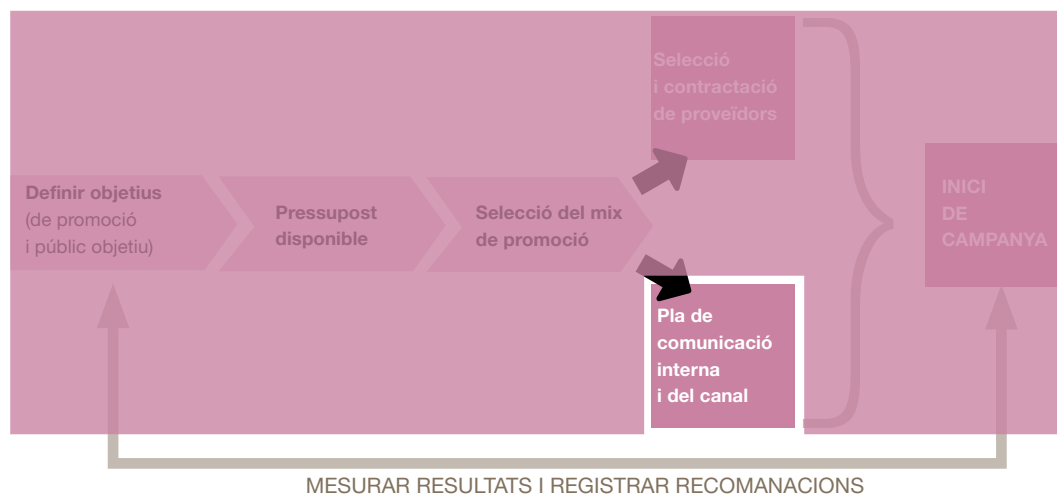
Es recomana preparar un document, que anomenem *briefing*, que servirà per explicar els serveis sol·licitats als proveïdors potencials.

Si bé les agències habituals solen agrupar totes les eines tradicionals de màrqueting, en el cas de les eines *online* existeix una gran especialització i n'hi ha més de centenar, per la qual cosa és important mantenir una visió global del conjunt i dels seus possibles vincles.

Pla de comunicació intern i del canal de distribució

Quadre 5.6

DESENVOLUPAMENT D'UNA CAMPANYA DE PROMOCIÓ/COMUNICACIÓ



Font: Marketing Alliance, S.L.

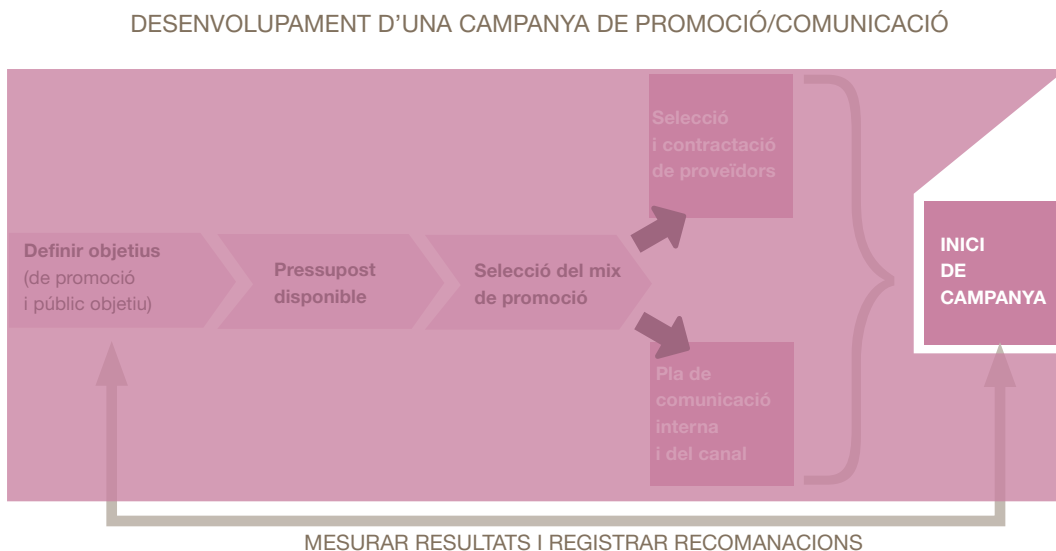
Aquesta guia no té com a objectiu desenvolupar un pla de comunicació, però atesa la importància de comunicar qualsevol campanya de promoció a tots els agents que intervenen en el procés, es mencionaran unes pautes generals que cal considerar en un pla de comunicació:

- Identificació dels responsables del pla de comunicació i de tots els agents que intervenen en el procés: empleats, clients, clients potencials, mitjans, canal de distribució, logística, etc.
- Identificació del mix d'eines que cal aplicar perquè la promoció arribi a cadascun dels agents implicats: correu electrònic, telèfon, nota de premsa, bloc, butlletí electrònic, Intranet corporativa, esdeveniment, etc.
- Gestió efectiva del temps per garantir que tota la comunicació es porti a terme dins els terminis establerts.

Com a qualsevol projecte, s'hauran d'analitzar els resultats, gestionar efectivament el pressupost assignat i establir una sèrie de recomanacions per a futures campanyes.

Inici de la campanya

Quadre 5.7

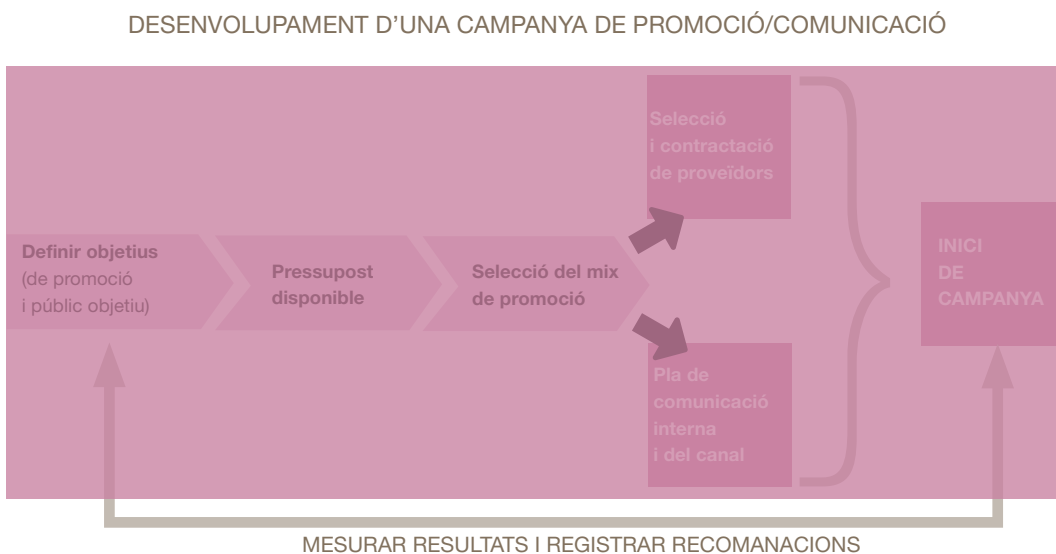


Font: Marketing Alliance, S.L.

Un cop fixats els objectius, definit el mercat i assignat el pressupost, així com concretat el mix d'eines que s'han d'utilitzar, seleccionats els proveïdors i havent comunicat a tots els agents implicats, es procedirà a l'inici de la campanya.

Mesurament de resultats i registre de recomanacions

Quadre 5.8



Font: Marketing Alliance, S.L.

Al començament del projecte s'hauran marcat uns objectius concrets per a la campanya, com poden ser atraure nous clients, augmentar les vendes, millorar la presència al canal, etc.

Aquests objectius es tradueixen en un conjunt d'indicadors, en un pla d'acció amb responsables assignats i en la data d'inici i final de cadascuna de les activitats. Convé revisar els indicadors durant el procés de la campanya, ja que ens movem en un entorn empresarial dinàmic i altament competitiu i per això és possible que s'hagin de fer modificacions a la campanya abans que aquesta finalitzi.

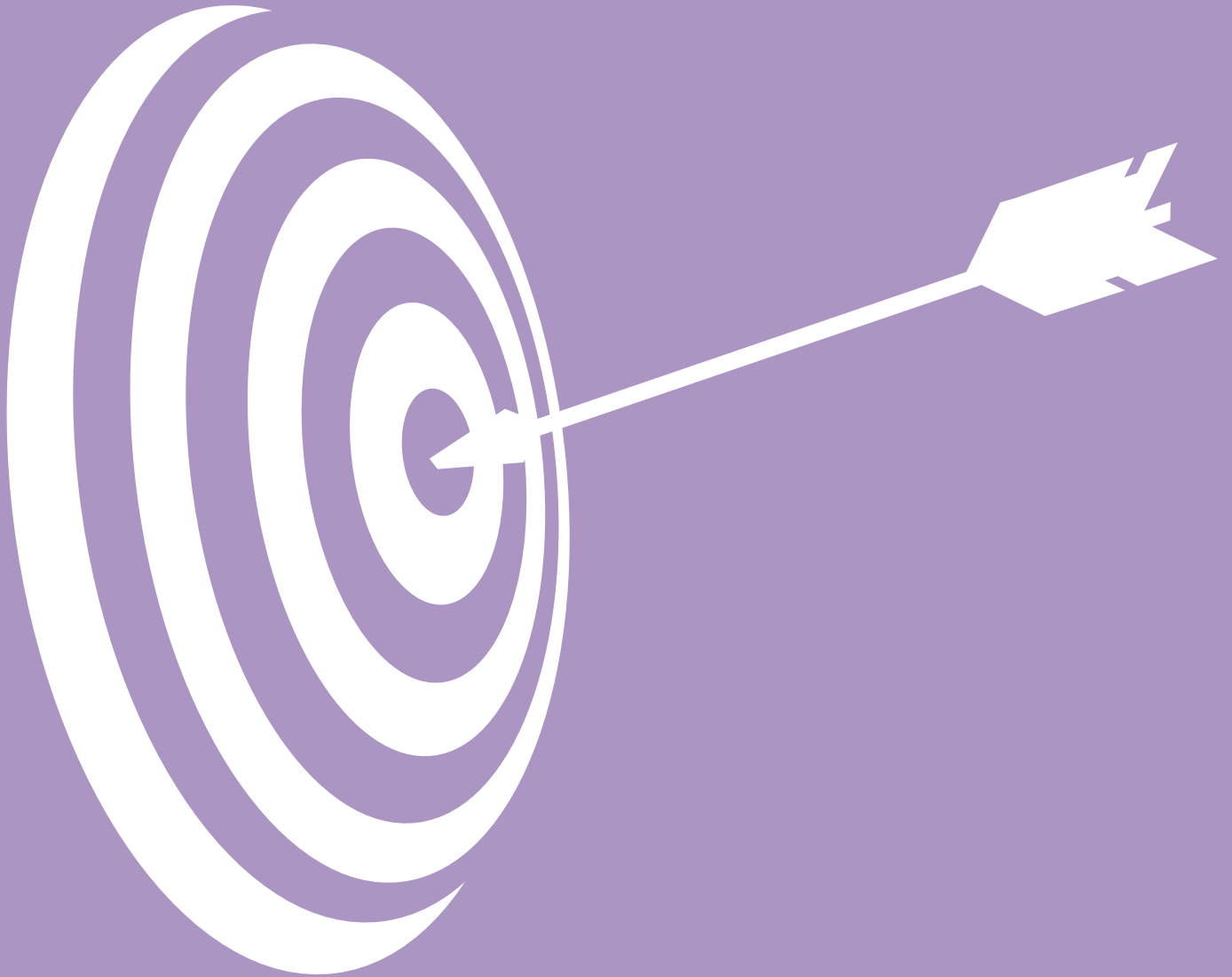
Exemple bàsic reduït de quadre d'indicadors:

Descripció:	presentació de la gamma de serveis nous per a empreses classificades com a pimes a la base de dades.		
Finalitat:	augmentar el coneixement i la venda d'aquesta nova gamma de serveis.		
Data d'inici:	30 de desembre de 2010.	Data final:	30 de març de 2011.
Indicador 1:	nombre de contactes establerts.	Objectiu 1:	quinze empreses de la base de dades classificades com a pimes.
Indicador 2:	correus electrònics enviats	Objectiu 2:	30 % de la base de dades.
Indicador 3:	visites a les <i>minisites</i> de nous serveis per a pimes i sol·licitud d'ampliar informació.	Objectiu 3:	20 % (40 visites) del total de registres i 15 % de correus electrònics enviats.
Indicador 4:	sol·licituds d'informació via trucades a l'empresa.	Objectiu 4:	5 % (45 visites) del total de registres i 2 % de correus electrònics enviats.
Indicador 5:	propostes presentades.	Objectiu 5:	50 % de les sol·licituds d'ampliar informació.
Indicador 6:	facturació per servei i total.	Objectiu 5	50 % de conversió de propostes presentades i 300.000 euros.
Responsable:	JIS		

Hi ha eines informàtiques com ara els CRM i e-CRM que solen tenir un mòdul de suport per a la gestió de campanyes. Per a les campanyes *online*, un dels beneficis és la facilitat per mesurar els resultats a través d'eines de gestió analítica de Google Analytics o Web Trends (esmentades anteriorment), i que es poden trobar integrades en els cercadors.

Un cop finalitzada la campanya, s'avaluaran els resultats i es registraran les recomanacions en eines tipus CRM designades per l'empresa, amb l'objectiu de convertir aquesta informació en coneixement aplicable a futures campanyes.

Innovació en processos comercials



ÍNDEX

- 6.1. Introducció als processos comercials
- 6.2. Claus per a l'anàlisi i el disseny dels processos comercials
- 6.3. Descripció del procés comercial
- 6.4. Eines de suport als processos comercials
- 6.5. Nous perfils comercials
- 6.6. *E-commerce*

6



IDEES CLAU

Donarem resposta a les següents preguntes:

El nostre procés comercial és el que s'adapta millor a les nostres necessitats?

Com podem innovar en els nostres processos comercials?

Com ens beneficia l'aplicació d'un CRM?

Quins són els avantatges de l'*e-commerce*?



REFERÈNCIES

Abati, G. «Back to basics: El retorno a la esencia», *Ediciones Harvard Deusto*, febrer de 2006.

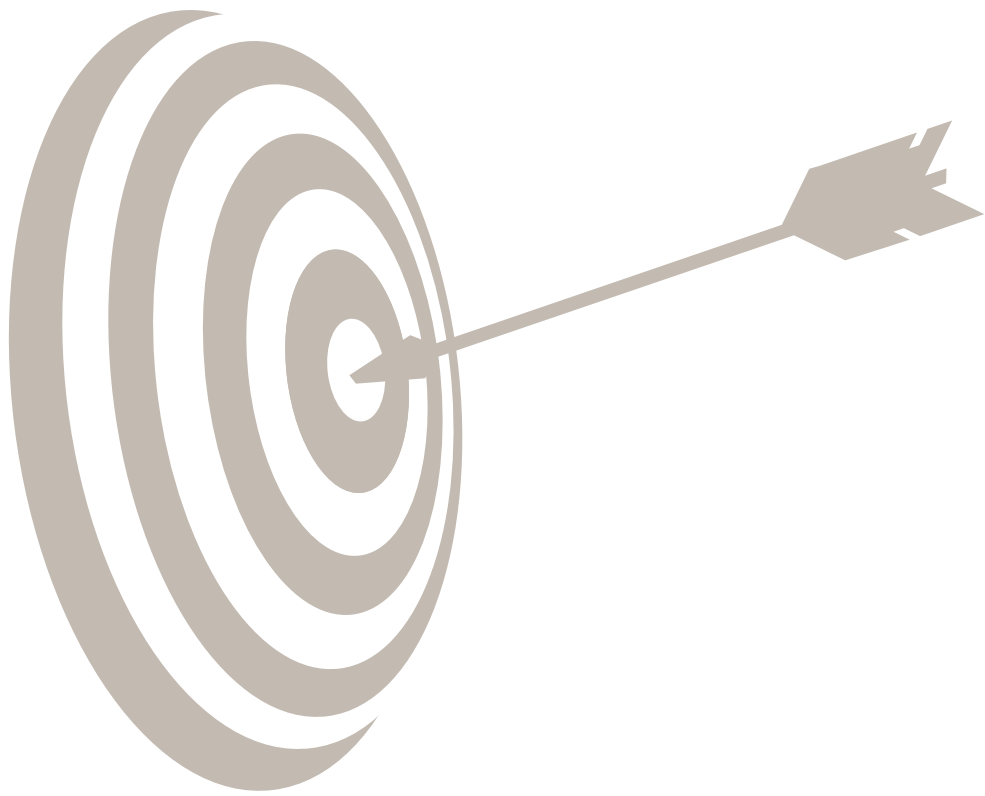
—«¿De verdad vas a contratar a más comerciales?», *MK Marketing+Ventas*, febrer de 2006.

Webb, M. J. (2005). *Introduction to Sales Process Improvement: Gaining More of The Right Customers at Higher Margins and Lower Costs with Lean and Six Sigma*.



BREU RESUM

Aquest apartat se centra en com innovar en el processos comercials, fent una introducció en aquest tipus de processos i remarcant la seva importància i les seves claus. Es veuran models com ara el B2B (Business to Business) i el B2C (Business to Consumer), l'aplicació correcta d'un CRM (Customer Relationship Management) o els avantatges de l'*e-commerce*.



6.1

Introducció als processos comercials¹

L'objectiu d'aquest capítol és introduir el procés comercial, la seva importància i les claus per a l'anàlisi i el disseny. Posteriorment introduïrem els nous perfils comercials, el CRM (Customer Relationship Management, programa de gestió de la relació amb els clients) i els portals d'*e-commerce*.

L'empresa que es troba en una situació en què no es compleixen els objectius marcats se sol plantejar les següents preguntes:

- Contractem diferents venedors?
- Organitzem un curs de formació de vendes?
- Provem una campanya publicitària diferent?
- Instal·lem un CRM?
- Contractem un nou director de vendes i màrqueting?
- Invertim més temps en previsions?
- Ajustem el pla de compensació?
- Llancem una competició a l'equip comercial?
- Llancem una campanya de regals per als clients que es vulguin reunir amb els comercials?
- Analitzem i millorem els nostres processos comercials?

El procés comercial de cada empresa ha de reflectir com pensa, organitza i gestiona els recursos comercials per trobar, aconseguir i retenir els clients.

En el procés comercial, l'objectiu principal és convertir clients potencials en clients satisfets, seguint les pautes marcades per l'empresa. En aquest procés, la matèria primera són els contactes (clients potencials i/o clients existents) que arriben al departament comercial a través de diferents fonts: Internet, accions de màrqueting, pàgines grogues, directoris, bases de dades de l'empresa, etc. Un cop rebuts aquests contactes, es verificarà la seva qualitat i se seguiran una sèrie de passos encaminats a fer que el client potencial doni el pas per convertir-se en client.

Els components del procés comercial són la matèria primera (contactes), els agents que intervenen en el procés (comercials i totes les persones que, en un moment donat, prenen part en la prevenda o la venda), la documentació que intervé en el procés, les activitats i tasques realitzades, els temps de duració de les etapes i les activitats i eines de gestió i suport (programa de gestió de contactes, indicadors, CRM, etc.).

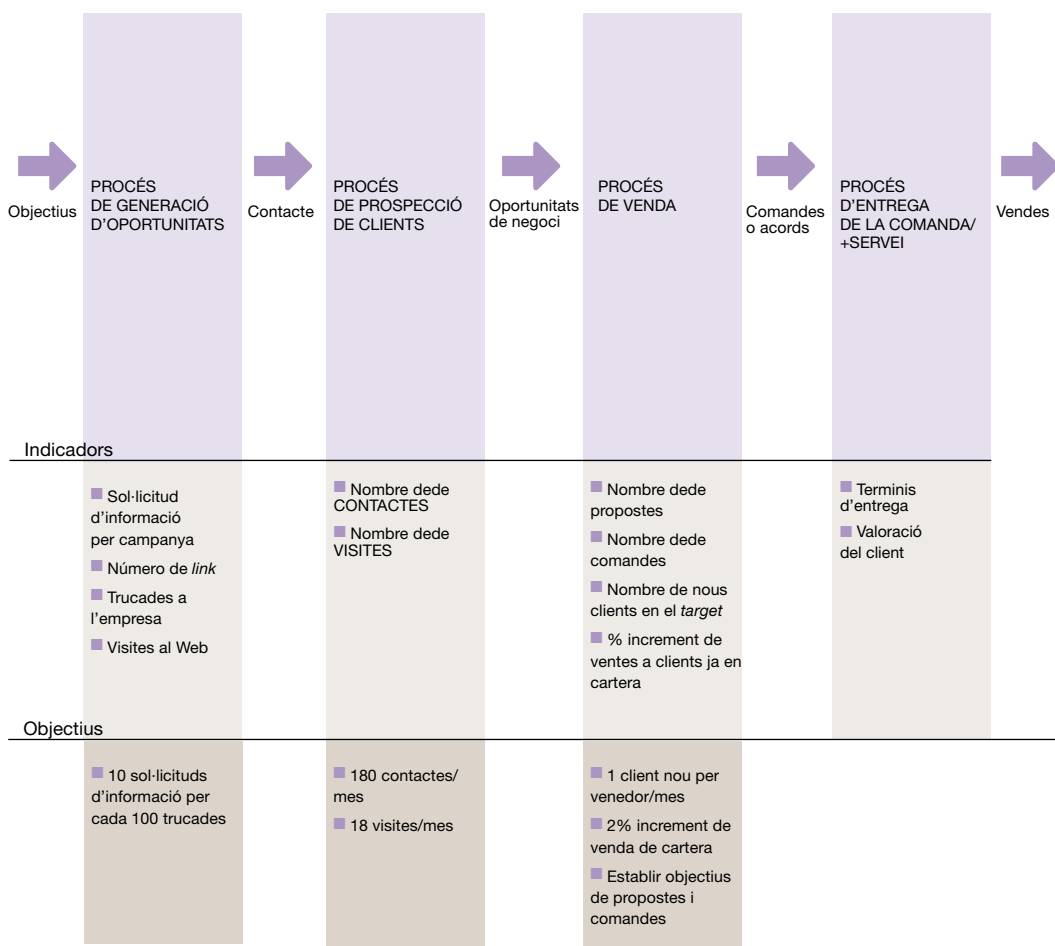
En el següent quadre veurem el model més bàsic de procés comercial entre empreses. La major part de les activitats i tasques es poden enquadrar dins les quatre etapes que integren el procés comercial de l'empresa: generació d'oportunitats, prospecció de clients, venda i entrega del producte i prestació del servei. En la part inferior del quadre podem veure alguns indicadors i objectius que ens permeten gestionar els resultats de cadascun dels processos.

El procés comercial és dinàmic i s'ha de revisar periòdicament per fer-lo més efectiu i adaptar-lo millor a les exigències dels clients potencials i a la incorporació de nous productes, així com a la integració de noves tecnologies i a l'entorn empresarial canviant.

1. La metodologia d'anàlisi de processos comercials és una adaptació del treball de Michael J. Webb.

Quadre 6.1

MODEL BÀSIC DE PROCÉS COMERCIAL B2B (VENDA EMPRESA)



Font: : Michael Webb.

Model de processos comercials B2C (exemple, empresa WVPP)

A continuació descriurem un exemple d'un procés comercial B2C (Business to Consumer). El nom de l'empresa i les dades han estat maquillades per protegir la seva identitat.

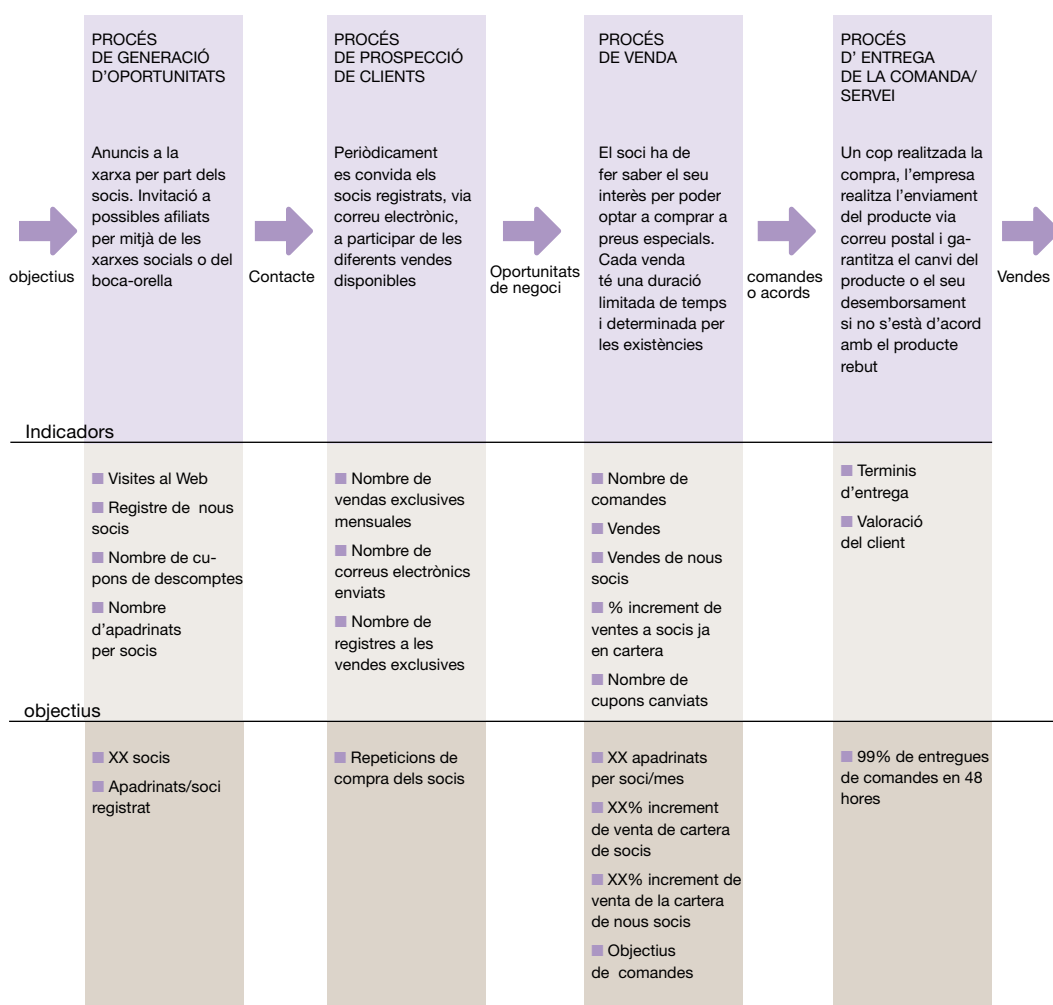
WVPP és un portal especialitzat en la venda de grans marques de moda i cosmètica a preus molt reduïts. El seu component innovador és el seu procés comercial. Per tal que un client potencial pugui comprar-hi s'ha de registrar, i per a això cal que l'apadrini un soci registrat.

Es fomenta que els socis apadrinin d'altres de nous regalant-los un cupó de descompte quan el seu fillol fa la primera compra, de manera que els socis registrats són els dinamitzadors del procés comercial. Per captar fillols, s'anuncien en la xarxa i en les xarxes socials en les quals estan registrats.

Periòdicament es convida els socis registrats, a través del correu electrònic, a les diferents vendes disponibles. Cada venda té una durada limitada de temps, des d'hores fins a diversos dies, i durant aquest període el soci podrà optar a comprar articles amb un descompte important, sempre que hi hagi existències.

Al següent quadre podem veure el model simple de procés comercial de venda d'empresa a client final de l'exemple anterior. La major part de les activitats i tasques es poden enquadrar dins de les quatre etapes que integren el procés comercial de l'empresa: generació d'oportunitats, prospecció de client, venda i lliurament de producte i prestació del servei. A la part inferior del quadre podem veure alguns indicadors i objectius que permeten gestionar els resultats de cadascun dels processos.

MODEL BÀSIC DE PROCÉS COMERCIAL B2C
EXEMPLE: EMPRESA VVPP



Font: Michael Webb

En aquest capítol s'assumeix que comptem amb un producte i/o servei capaç de satisfer les necessitats del segment de mercat al qual ens dirigim.

6.2

Claus per a l'anàlisi i el disseny dels processos comercials²

La clau del procés comercial és afegir valor al contacte (client potencial) durant cadascuna de les etapes del procés perquè hi romangui i arribi al final, convertint-se en client de l'empresa. Amb això en ment, qualsevol activitat que intervé en el procés comercial ha de tenir el mateix valor que afegeix valor al client potencial. Així mateix, el procés comercial de l'empresa que ven ha d'estar perfectament sincronitzat amb el procés de compra de l'empresa client.

Michael J. Webb afirma: «El que volem saber en el procés comercial és com els agents que hi intervenen afegeixen o creen valor cap als objectius desitjats. Per fer-ho ens centrem en dos aspectes: valor del treball i resultats d'aquest i de cadascuna de les activitats i anàlisi de com es fa el treball: com es fa el treball? com es pot mesurar?».

En analitzar el flux del procés comercial des de la perspectiva del client hem d'identificar el valor que anem incorporant als clients i a les seves conductes esperades. Un cop tinguem això es pot dissenyar un procés comercial.

El que necessitem per dissenyar el procés comercial és:

- Origen dels clients potencials, d'on vénen: campanya de Google Adwords, anunci de premsa o campanya de *mailing*.
- Persones que hi intervenen (comercials, personal de suport en la venda, etc.).
- Instruccions clares de com identificar i classificar un client potencial (retrat robot perquè el comercial el pugui identificar fàcilment).
- Documentació que intervé en el procés, des de la plantilla de correu electrònic d'agraïment als clients potencials quan sol·liciten informació fins al contracte de col·laboració.
- Informació sobre les activitats i tasques desenvolupades per comercials i la seva duració.
- Resultats obtinguts en cadascuna de les etapes definides.

És recomanable representar gràficament (amb un mapa) el procés comercial, perquè això ajuda a identificar i prioritzar les activitats que afegeixen valor als clients potencials i a determinar les formes de mesurar els resultats.

Beneficis de fer un mapa del procés comercial:

- És una eina de suport a l'anàlisi sistemàtica del procés de treball que permet identificar les activitats més importants (causa) i els efectes (resultats).
- Permet agrupar activitats i qüestionar-les si no tenen sentit.
- Involucra tots els agents que intervenen en el procés comercial amb l'objectiu de millorar-lo.
- Afavoreix que es puguin discutir, optimitzar i comunicar les millores a la resta de l'empresa.
- Permet fixar objectius numèrics, és a dir, indicadors (nombre de sol·licituds d'informació, *leads*, visites comercials, etc.).
- Fa més fàcil identificar els colls d'ampolla (baules que s'han de reforçar i eixos de millora).
- Permet simplificar-lo el procés.

L'objectiu final d'un mapa del procés comercial és millorar el rendiment d'aquest, fet que es pot traduir en alguns objectius concrets:

- Trobar, retenir i fidelitzar els clients adequats.
- Reduir el cost de trobar clients potencials.

2. La metodologia d'anàlisi de processos comercials és una adaptació del treball de Michael J. Webb.

- Millorar el nostre enteniment del client.
- Augmentar la satisfacció dels clients.
- Desenvolupar una iniciativa CRM o millorar-la.
- Identificar mesures de rendiment (indicadors) relacionades amb activitats del departament comercial.
- Identificar i millorar el valor que es genera per als clients potencials i actuals.

En definitiva, saber exactament què s'està fent en el departament comercial (en algunes empreses és una caixa negra) permet trobar maneres de millorar el rendiment.

Els conceptes clau del procés comercial:

- Centrar-se a crear valor per al client i client potencial en totes les interaccions que tingui amb l'empresa. Aquest concepte és contrari al de manipulació del client potencial mitjançant tècniques de vendes que s'utilitzen per controlar la conducta i que només s'empren de manera temporal.

- Els departaments de màrqueting, vendes i prestació del servei han de funcionar coordinats. Si no és així, per exemple, els contactes generats en les campanyes de màrqueting no són adequats, i els comercials acaben invertint el seu temps a resoldre problemes de mala qualitat en el producte o la prestació del servei. És a dir, passaran temps resolent problemes d'enviaments equivocats, de satisfacció del client o de factures errònies, o bé cercant clients potencials.

- Si les diferents delegacions de la mateixa empresa treballen per analitzar i millorar els seus processos comercials, aquests arribaran a estar completament unificats. L'objectiu final és millorar els resultats, no assolir un procés unificat. El procés comercial a Espanya no és el mateix que a l'Índia, i no és el mateix vendre a Madrid que a Barcelona.

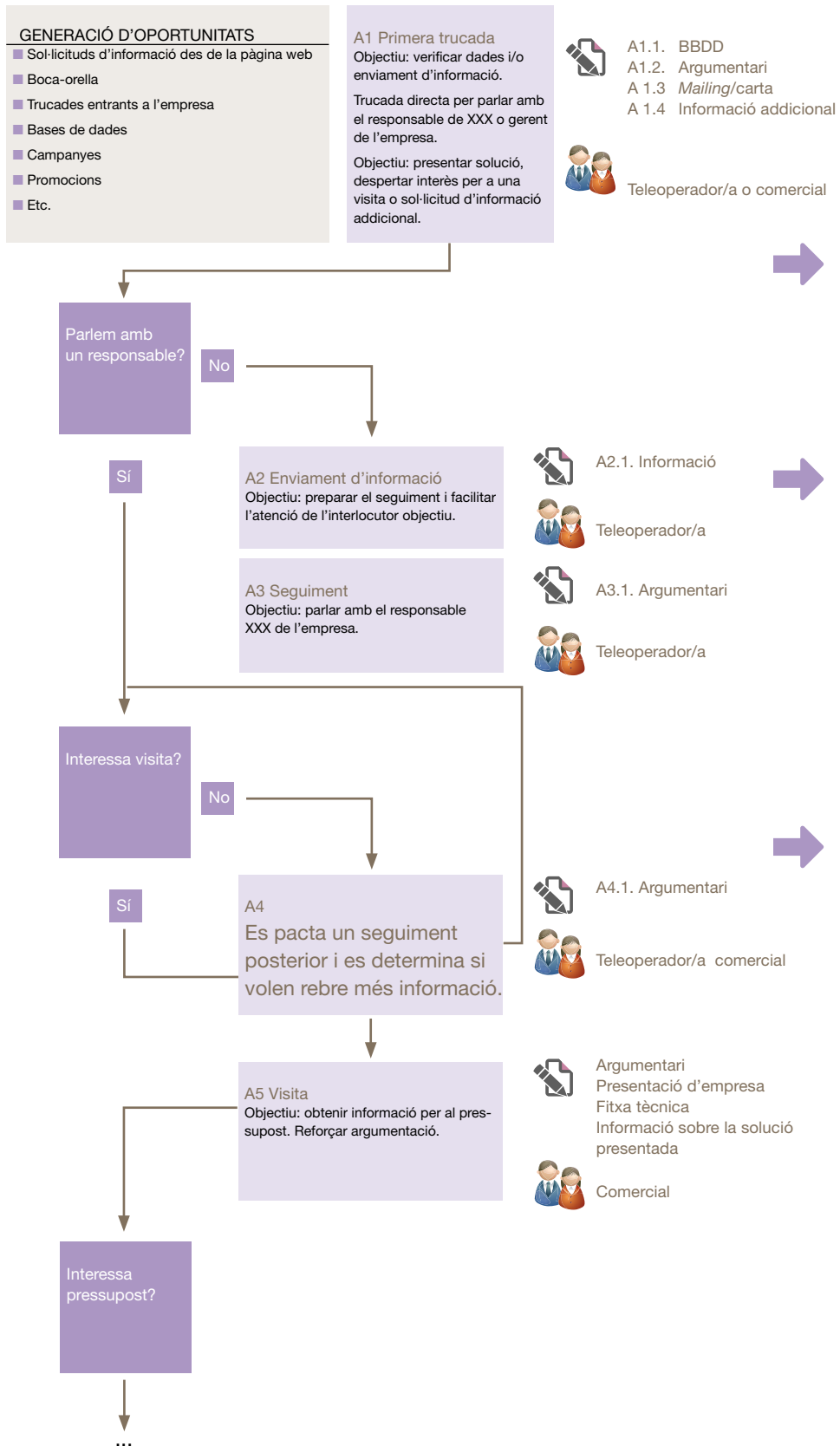
- Algunes preguntes essencials que s'han de contestar per poder analitzar el procés comercial són:

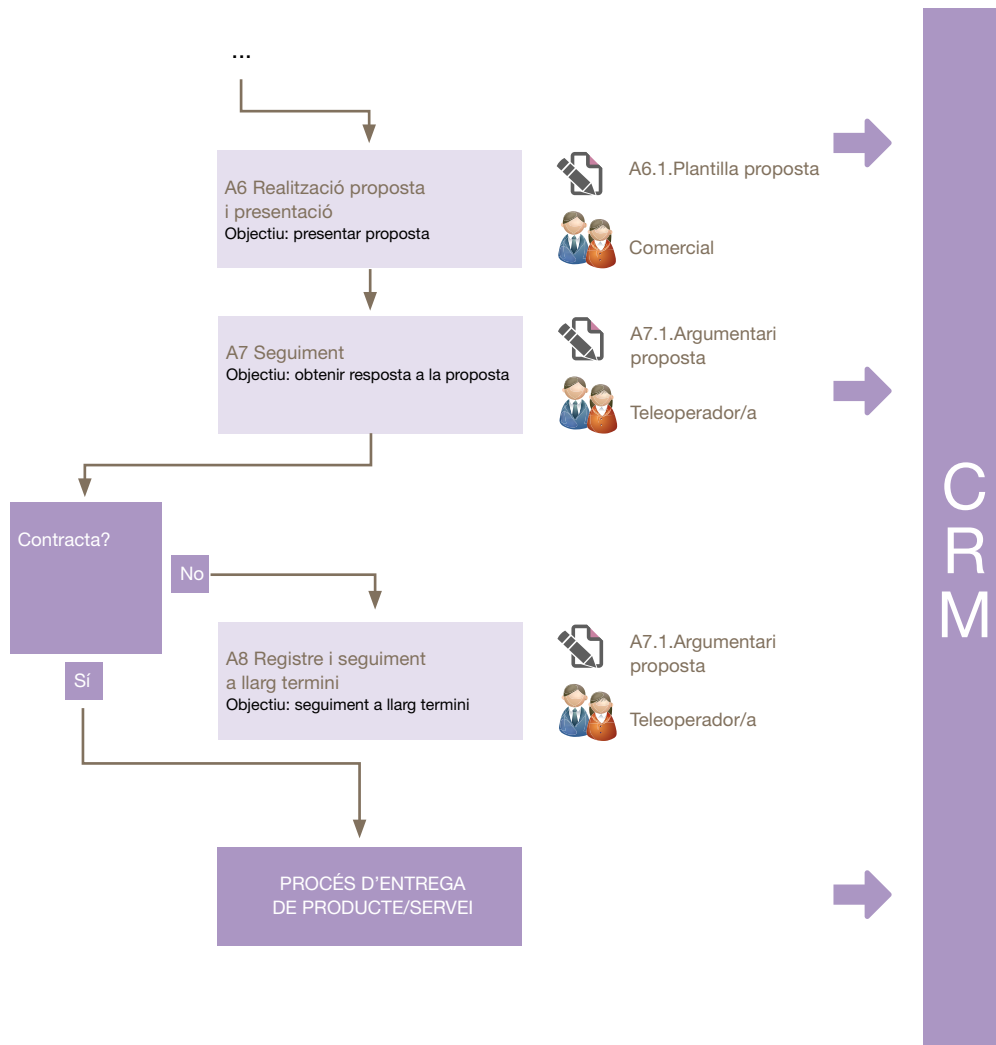
- Per què els clients compren i segueixen amb la nostra empresa?
- Què pensen els nostres clients de l'empresa? La millor manera d'esbrinar-ho és a través d'una enquesta de satisfacció.
- Com generem oportunitats comercials?
- Com es converteixen oportunitats en comandes?
- Quines persones intervenen en el procés comercial? A part dels comercials, i depenent de l'empresa i de la complexitat del procés comercial, poden intervenir en el procés el director comercial, el director general, el tècnic prevenda, etc.
- Quina documentació intervé en el procés comercial? És convenient fer un inventari de tota la documentació que intervé en el procés per poder analitzar-la i actualitzar-la.
- On són els colls d'ampolla? En algunes empreses de tecnologia, els colls d'ampolla estan en els tècnics de suport prevenda que donen suport als comercials.
- Quins altres mètodes poden funcionar?
- A quins resultats ens poden portar aquests altres mètodes?
- Quin procés utilitzem per esbrinar les necessitats dels nostres clients potencials? I per convèncer el client que el podem ajudar?

- Preguntes que s'han de respondre quan pensem a fer un mapa del procés comercial:

- Quin valor creen els nostres productes i serveis pels nostres clients?
- Quin valor crea per als nostres clients cadascuna de les activitats en les àrees de màrqueting comercial i de prestació del servei?
- Com sabem que s'ha creat valor?
- Com podem mesurar (fer tangible) aquest valor? Euros, beneficis tangibles, conducta observable, etc.

EXEMPLE D'UN MAPA DE PROCESSOS COMERCIALS





- Com podem modificar els nostres productes, els nostres serveis i les nostres activitats per poder donar més valor als nostres clients al menor cost per a nosaltres (amb menys recursos) i per a ells?

En revisar els processos comercials es determinarà que algunes activitats no creen suficient valor ni per als clients ni per a la nostra empresa, per la qual cosa cal identificar a cada activitat un *input*, un *output* i el valor generat.

L'equip de direcció de les empreses té la responsabilitat d'elaborar una estratègia comercial enfocada al mercat, afinar objectius compartits i desenvolupar uns processos comercials efectius. De no fer-ho, està posant en desavantatge els seus comercials a l'hora de competir amb les altres empreses.

Per explicar el procés comercial amb més detall, a continuació descriurem cadascun dels processos, començant per la generació d'oportunitats. Cada empresa és diferent, i consegüentment ho és el seu procés comercial, per la qual cosa, en algunes companyies, aquestes etapes es poden agrupar.

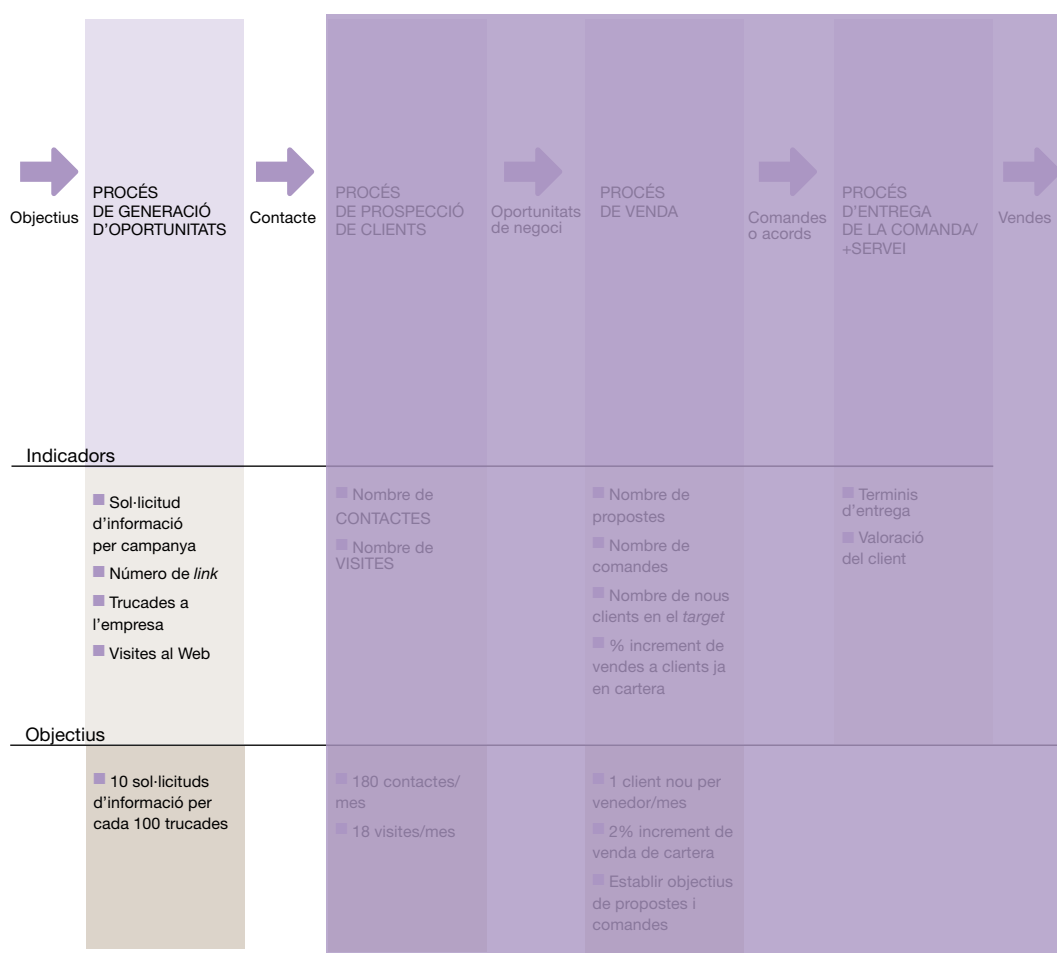
6.3

Descripció del procés comercial

Procés 1. Generació d'oportunitats (empresa de serveis professionals).

Quadre 6.2.

MODEL BÀSIC DE PROCÉS COMERCIAL B2B (VENDA EMPRESA)



Font: Michael Webb.

En aquest procés s'engloben totes les accions de l'empresa dirigides a la captació d'oportunitats. Algunes d'elles podrien ser les sol·licituds de la informació enviada des de la pàgina web, a través del boca-orella o per trucades entrants a l'empresa, campanyes, promocions, bases de dades, pàgines grogues, etc.

Aquest procés estarà orientat al compliment dels objectius financers i de clients formulats per la direcció de l'empresa, descrits en el capítol 1, «Com dissenyar i gestionar una estratègia innovadora orientada al mercat».

Per analitzar aquest procés començarem per revisar el pla de màrqueting de l'empresa, que contindrà el desenvolupament operatiu de l'estratègia en les àrees comercials i màrqueting a partir del mix òptim de les variables (producte, preu, publicitat i distribució), és a dir, els instruments dels quals disposa l'empresa per comunicar al seu mercat el posicionament escollit i fer que els consu-

midors formin la imatge desitjada de l'empresa i dels seus productes (vegeu l'annex III, «Esquema del pla de màrqueting»).

Un cop revisat el pla de màrqueting, s'analitzen les activitats, les tasques, la documentació i el temps de resposta per determinar si assolim els objectius proposats i suggerir els canvis necessaris per optimitzar el procés de captació d'oportunitats i tots els instruments associats per concretar un pla d'accions destinats a la captació d'oportunitats.

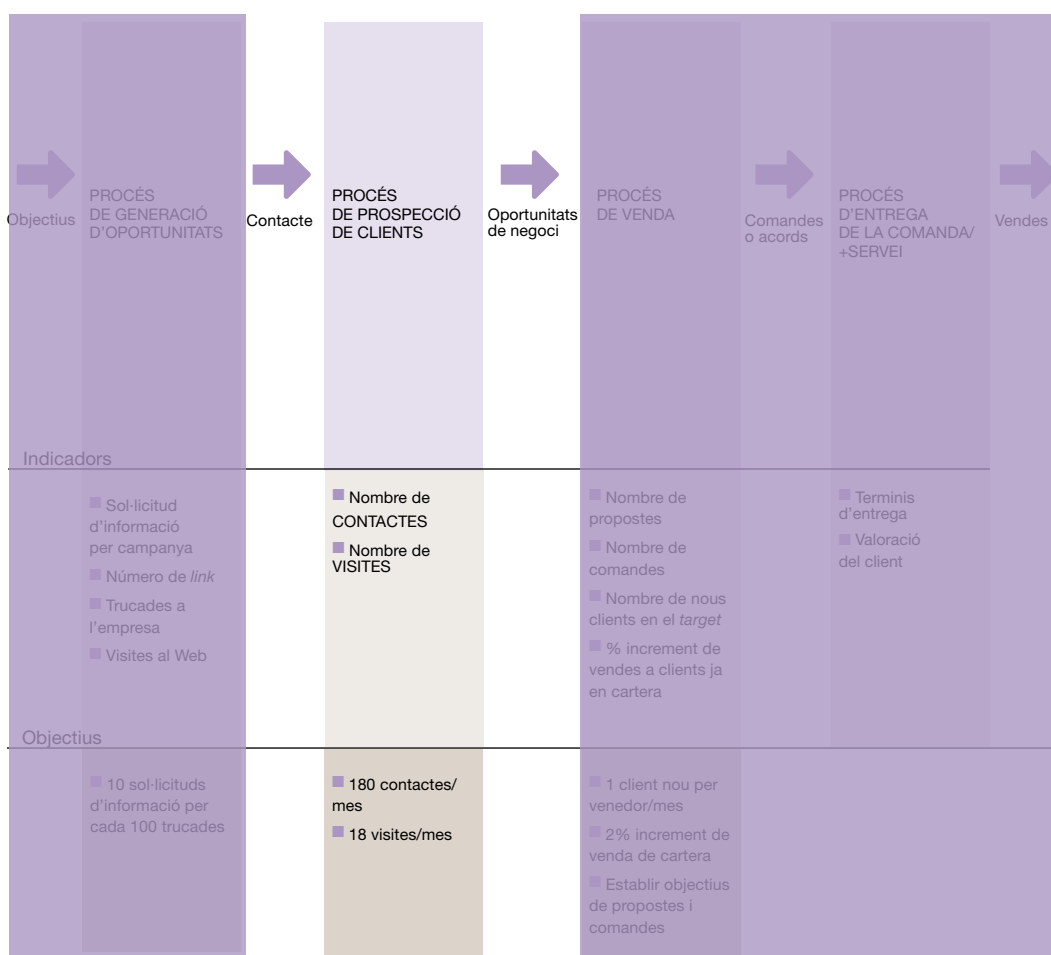
En el procés de generació d'oportunitats, el valor que el client percep es manifesta en les accions que pren, per exemple, en forma de clic, esborrant un correu electrònic sense obrir-lo, assistint a presentacions, subscribint-se a butlletins de notícies, sol·licitant un pressupost o convertint-se en client.

L'*output* d'aquest procés és generar contactes interessats en els productes i serveis de l'empresa.

Procés 2. Prospecció (empresa especialitzada en projectes complexos de consultoria informàtica)

Quadre 6.3.

MODEL BÀSIC DE PROCÉS COMERCIAL B2B (VENDA EMPRESA)



Font: Michael Webb.

En aquesta etapa s'identificarà el valor incorporat als clients i a les conductes que s'esperen d'ell.

L'objectiu d'aquesta fase és identificar oportunitats de negoci concretes. Un dels *outputs* del procés pot ser una llista de contactes que han sol·licitat informació sobre els productes de l'empresa;

per això, el comercial ha d'entendre prou bé el negoci del seu client potencial com per determinar quines solucions de les que ofereix la seva empresa s'adapten millor al seu client potencial.

Les accions d'aquest procés aniran encaminades a conèixer millor les necessitats del director de sistemes de l'empresa del llistat, presentar la seva empresa i determinar l'interès i planificar el pas següent, que pot ser una reunió amb un dels comercials junt amb un tècnic prevenda.

L'*output* final d'aquesta etapa pot ser el nombre d'empreses amb les quals s'ha concertat una primera reunió per ampliar informació sobre les solucions d'interès.

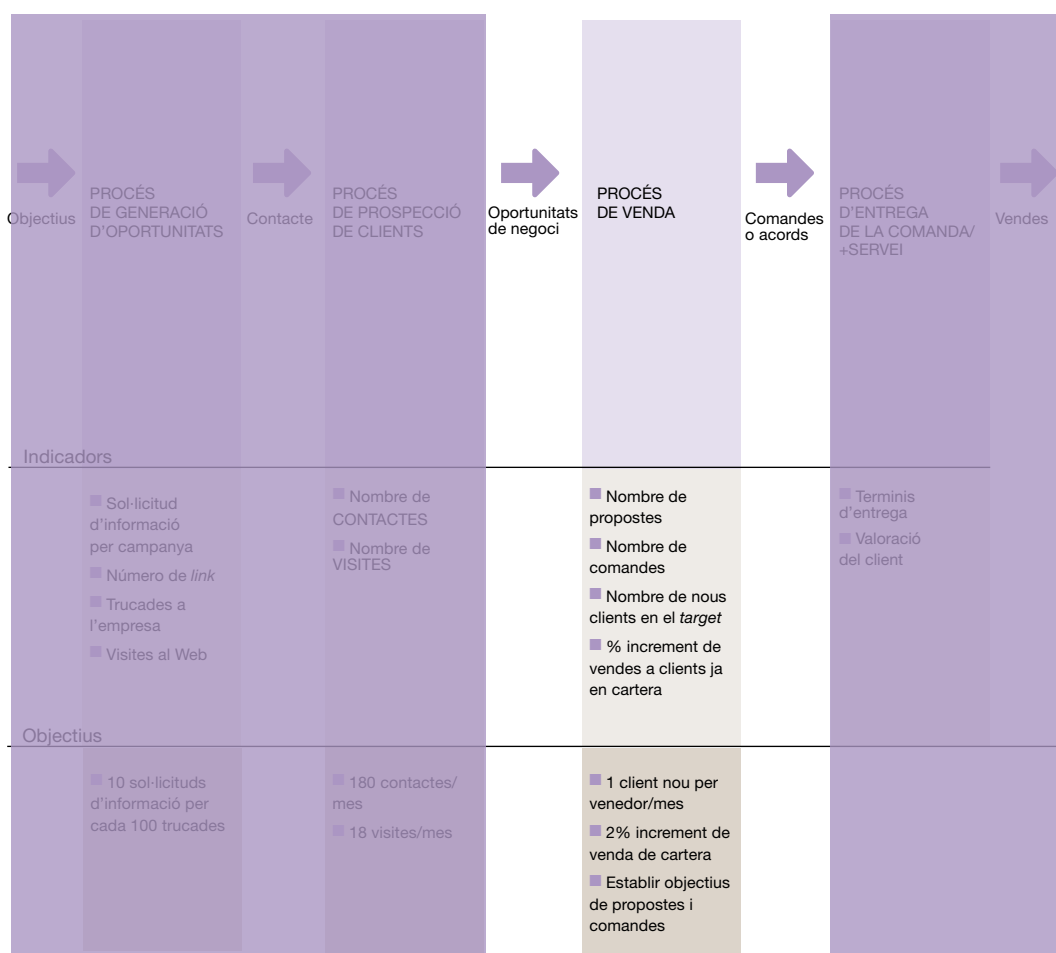
La documentació que intervé en el procés comercial pot contenir tots els argumentaris de suport que s'utilitzaran a les converses telefòniques, els materials d'enviament d'informació, les plantilles de confirmació de les reunions, etc. Així mateix, totes les accions d'aquesta etapa s'enregistraran en el CRM de l'empresa.

Per fixar objectius a cadascun d'aquests processos cal pensar en la qualitat abans que en la quantitat. L'objectiu és que les reunions es mantinguin amb els clients potencials genuïnament interessats en els productes i els serveis de l'empresa.

Procés 3. Venda (empresa especialitzada en projectes complexos de consultoria informàtica)

Quadre 6.4.

MODEL BÀSIC DE PROCÉS COMERCIAL B2B (VENDA EMPRESA)



Font: Michael Webb.

El mateix nom descriu la seva missió. Si parlem en termes d'*input* i *output*, els comercials han de transformar les primeres visites que proporcioni el procés de prospecció de comandes (contractes signats). El procés ha de garantir també la constant informació sobre els clients de l'empresa.

Les accions necessàries per completar el procediment dependran de la complexitat de les solucions de l'empresa. En el cas de la venda d'un projecte de consultoria informàtica, es requerirà una anàlisi exhaustiva de les necessitats, la intervenció del personal tècnic per donar suport a la solució tècnica presentada, la preparació d'una proposta de col·laboració, etc. El procés pot trigar entre tres mesos i un any.

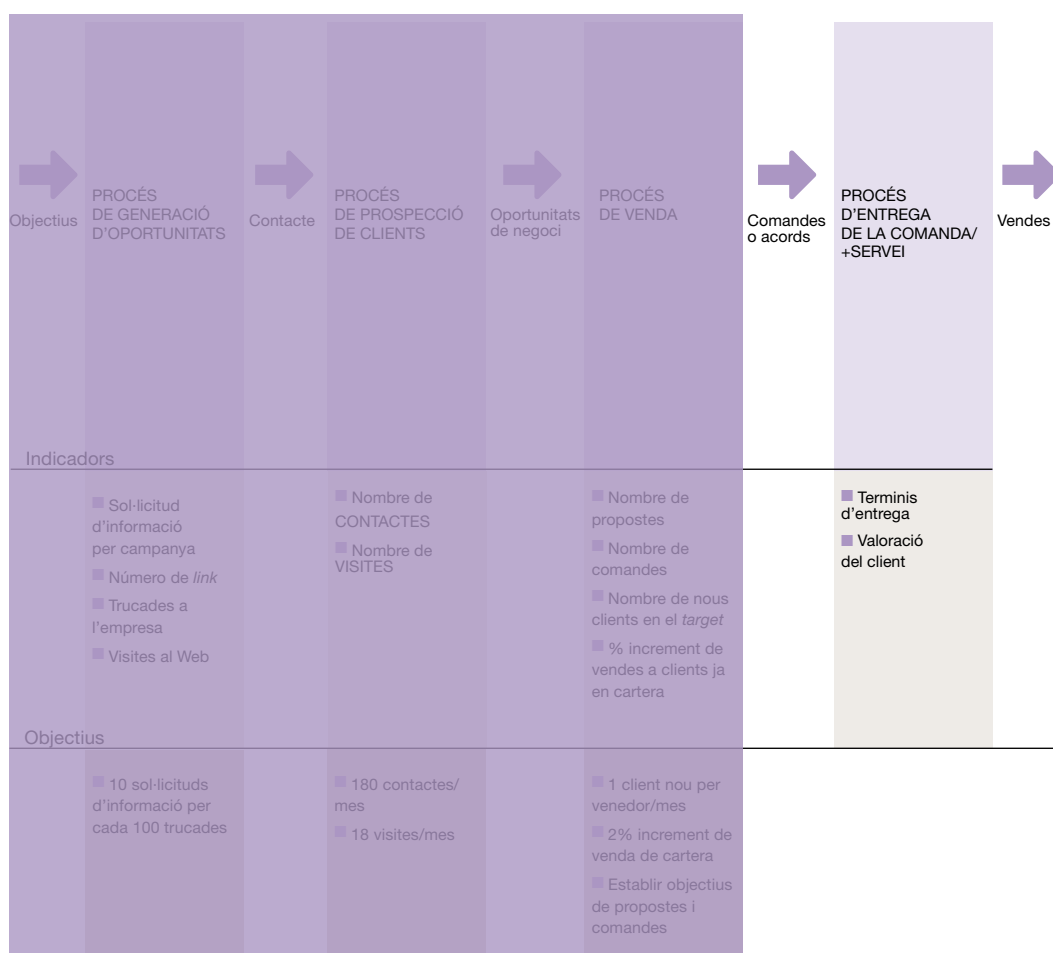
Els comercials han de comptar amb les directrius clares quant a clients objectius, serveis, tarifes i tot els materials necessaris per al seu treball. A més, han de tenir la tranquil·litat que quan assolixin la venda l'organització s'ocuparà de tot allò necessari per a la satisfacció del client. Aquests materials, directrius i garanties de servei han de ser proporcionats pels processos anteriors i posteriors a la venda.

Procés 4. Entrega de productes i serveis (empresa especialitzada en projectes complexos de consultoria informàtica)

En aquest punt es farà una breu descripció d'un procés d'entrega de producte i/o prestació de servei.

Quadre 6.5.

MODEL BÀSIC DE PROCÉS COMERCIAL B2B (VENDA EMPRESA)



Font: Michael Webb.

Procés origen	Acció origen	Document
1. Generació d'oportunitats.	1.1. Determinació de les necessitats dels clients objectius.	Doc 1.1. Informe periòdic de tendències i situació de mercat.
		Doc 1.2. Pla de màrqueting.
	1.2. Imatge corporativa.	Doc 1.3. Presentació de l'empresa.
		Doc 1.4. Pàgina web.
		Doc 1.5. Formularis, targetes, rètols...
	1.3. Serveis.	Doc 1.6. Materials serveis. Doc. 1.6.1. Catàleg de serveis. Doc. 1.6.2. Fitxes tècniques i especificacions. Doc. 1.6.3. FAQ.
		Doc 1.7. Argumentaris venda. Argumentari 1.xx Argumentari 2.xx
		Doc 1.8. Tarifes.
		Doc 1.9. Models de pressuposts i propostes.
		Doc 1.10. Bases de dades per a la prospecció.
2. Prospecció de clients.	2.1. Generació de contactes.	Doc 2.1. Anotacions en el gestor de contactes.
	2.2. Trucades per a enviament d'informació.	Doc 2.4. Informació general per a l'enviament.
		Doc 2.5. Informació específica per a l'enviament a franquícies.
2.5. Assignació al comercial.	Doc 2.6. Anotació en l'agenda del comercial	
3. Venda.	3.3. Preparació d'accions.	Doc 3.4. Pressupost 1.
		Doc 3.5. Proposta 1.
		Doc 3.6. Proposta 2.
		Doc 3.7. Informació per al client.
	3.4. Resposta del client.	Doc 3.8. Anotació en Excel d'ofertes presentades a clients.
		Doc 3.9. Correu electrònic amb comanda xxx.
		Doc 3.10. Correu electrònic multidestinatari xxx.
	Doc 3.11. Contracte manteniment.	

Aquest és el procés que involucra més departaments, ja que per les seves necessitats de coordinació genera més documentació. La seva missió és prestar el servei que el client ha contractat en les condicions acordades i entregar els productes sol·licitats. En el cas dels serveis prestats per l'empresa de l'exemple, s'unificarà la producció i l'entrega.

L'objectiu d'aquest procés és crear clients satisfets. Si el client no està satisfet, aquest malestar afectarà negativament futurs processos comercials.

En el quadre anterior veiem la documentació que intervé en cada etapa del procés comercial. El color vermell indica que aquests documents han de ser revisats o elaborats, el color verd vol dir que han de ser desenvolupats, i el color negre significa que són acceptats.

Cas pràctic

El següent cas és senzill i s'ha simplificat i maquillat per facilitar una comprensió ràpida i fer impossible la identificació de l'empresa.

DSB DOMO SIMPLE BUILDING

DSB és una empresa especialitzada en la fabricació i comercialització de sòls laminats i tarimes flotants de fusta i altres materials innovadors. Aquest any celebra el seu 10è aniversari enfocant tots els seus esforços en la comercialització de sòls innovadors d'alta qualitat. L'empresa destaca pel seu excel·lent servei.

Línies de productes

Sòl laminat. El sòl laminat que comercialitzen incorpora les últimes innovacions quant a l'acabat antilliscant, és antisoroll i té múltiples acabats (rústic, porus de fusta mat o brillant). Tots els acabats són innovadors, i l'antisoroll ha guanyat un premi a la innovació en el desenvolupament de materials.

Tarimes flotants de fusta i d'altres materials innovadors. DSB disposa d'una àmplia gamma de colors amb dos sistemes d'instal·lació, encadellat i sistema Clic, que facilita el perfecte acoblament de les taules i permet una reparació fàcil. Les proves de resistència superen tots els estàndards de la indústria.

DSB DOMO SIMPLE BUILDING té una cartera de productes innovadors en els quals la marca és rellevant, ja que parlar de sòls i tarimes flotants DSB és sinònim d'alta qualitat a un preu raonable.

Processos comercials actuals

Reproduïrem ara de manera gràfica el procés de venda de DSB. Tota la promoció la fa el fabricant, des de la seu.

En els gràfics següents representem en paral·lel el procés a través dels agents externs a DSB i els punts de comunicació amb l'empresa.

El departament comercial de DSB rebia totes les trucades que arribaven, atès que tots els que trucaven eren clients o clients potencials. La realitat és que el volum de trucades era alt, i un percentatge elevat anava al departament d'instal·lacions o al departament tècnic o estava relacionat amb temes administratius. Per això, els comercials es queixaven que no tenien temps per vendre.

Els comercials emmagatzemaven la informació en carpetes en els seus arxivadors personals, atès que qualsevol seguiment l'havia de fer pel comercial que havia rebut la trucada i estava en pos-

sessió de la carpeta. Això feia que alguns seguiments es perllonguessin eternament, o que quan el comercial arribava al moment de fer el seguiment, la venda ja l'havia fet la competència.

Cadascun dels quatre comercials tenia el seu propi mètode de respondre al telèfon o passar una trucada, i decidia què incloure en un pressupost o què enviar a un client potencial. L'ambient laboral era cordial, i l'única queixa que tenien era que estaven molt saturats de treball i no s'explicaven com se'ls demanava que fossin més productius si ja estaven al límit del que podien fer.

El director comercial estava molt interessat a mantenir el seu lloc de treball. L'últim any, la direcció de l'empresa havia millorat els incentius per vendes, exigia al director comercial que estigués molt a sobre de cadascun dels seus comercials i que controlés tota la informació que sortia de l'empresa, i animava els seus comercials a preparar propostes i fer visites. La iniciativa de revisar els processos comercials li va semblar una bona idea.

Des de feia gairebé un any es rebien queixes sobre el temps de resposta dels comercials. Com a primer pas, es van avaluar les funcions de cadascun d'ells en el seu lloc de treball. Posteriorment, es van estudiar les seves activitats diàries i els temps que invertien en cadascuna. Es van registrar totes les activitats realitzades per cadascun dels comercials durant dues setmanes i es va fer una agrupació d'activitats i tasques i una anàlisi de temps. L'avaluació va reflectir una gran disparitat en el temps que invertien els uns i els altres en les mateixes tasques.

Es va revisar tota la documentació (presentacions, cartes, correus electrònics, etc.) que s'utilitzava en el departament comercial per part de cadascun dels comercials. L'anàlisi de la documentació i el seu ús van revelar que cadascun havia desenvolupat les seves pròpies plantilles i, fins i tot, que cadascun presentava l'empresa a la seva manera.

La informació de clients es trobava repartida entre fitxers d'Excel i Word, encara que la major part de les dades relacionades amb clients potencials estava en carpetes emmagatzemades en els arxivadors individuals de cada comercial. Per descomptat, una vegada que els clients potencials es convertien en clients, passaven a l'ERP de l'empresa, de manera que totes les dades de facturació i historials de compres estaven centralitzats. Els comercials tenien accés a aquesta informació, encara que no podien modificar-la.

Procés de venda proposat

En aquest cas ens trobem amb un procés de venda en què tota la promoció es fa externament des del fabricant.

Els sòls DSB utilitzen materials innovadors. Una vegada que el tipus i la marca de sòl s'hagi inclòs en el projecte d'obra, la probabilitat d'influir en la decisió del comprador és molt petita.

En la majoria dels casos, són els arquitectes i/o decoradors els que prescriuen el tipus de sòls durant la realització del projecte.

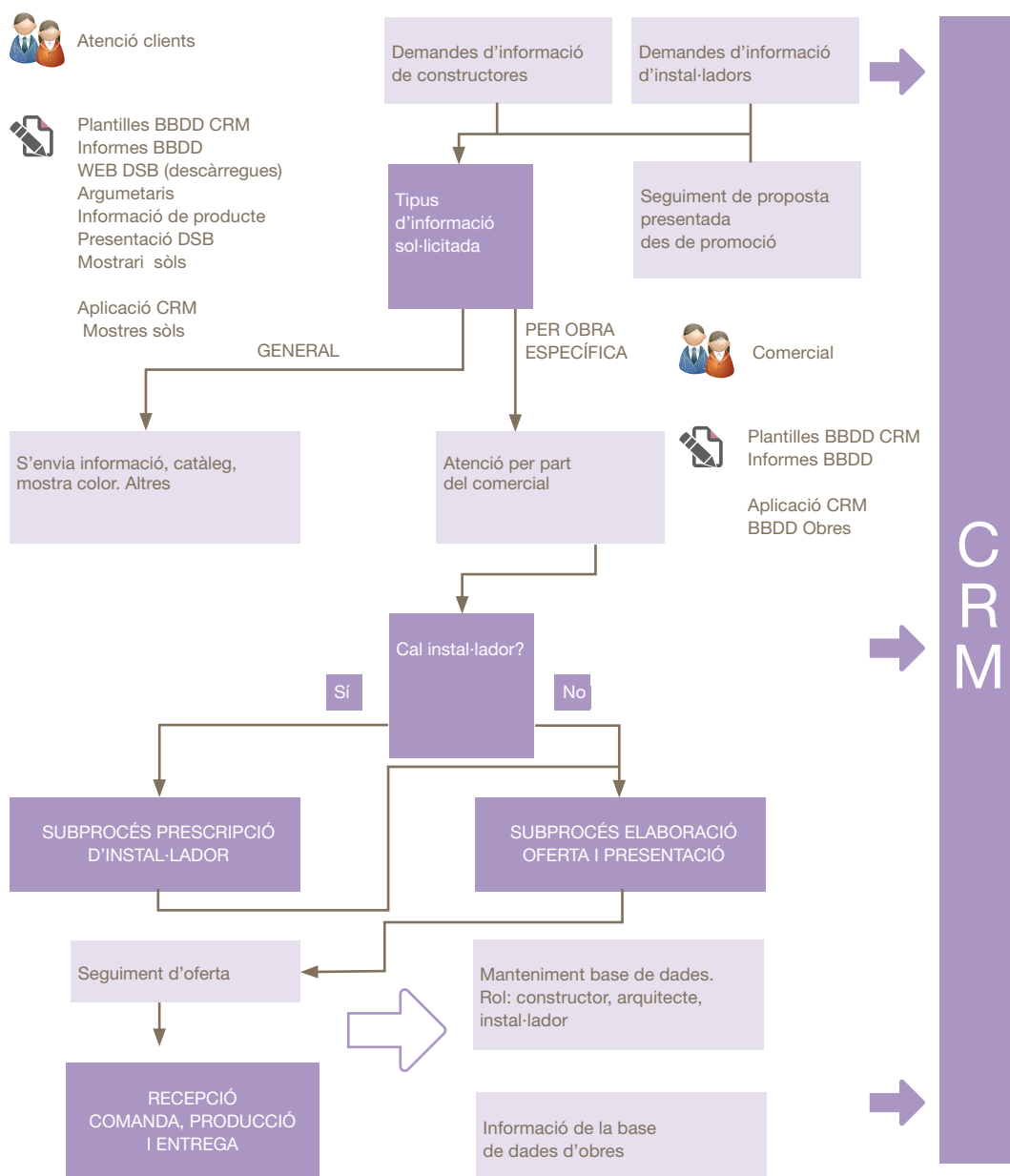
Sempre serà convenient mantenir bons nivells de servei i de relació amb constructors i instal·ladors, però ells no han de centrar l'aplicació de recursos.

Atesos els recursos de DSB, es recomana l'adquisició d'una eina CRM i el desenvolupament d'una BBDD (base de dades) d'obres. L'ús d'aquestes eines s'estendrà a tots els empleats que tinguin contacte amb els clients i/o amb els clients potencials.

En relació amb la documentació necessària per a l'execució del procés comercial, la majoria dels fulls procedeix del fabricant, amb excepció de la presentació de DSB, els argumentaris d'atenció telefònica (específics per a arquitectes i decoradors), les plantilles de cartes, els correus electrònics, els comunicats i les propostes.

Els dos perfils que intervenen en aquest procés són «atenció telefònica» i «comercial». Atès el volum de trucades no relacionades amb l'àrea comercial que es reben en DSB, vàrem recomanar que l'empresa contractés una operadora d'atenció telefònica comuna a totes les àrees. Aquesta persona, responsable d'atenció telefònica, ha de disposar d'un bon argumentari que li permeti discriminar amb poques preguntes el perfil i la necessitat de l'empresa que truca, registrar la trucada, contestar consultes de tipus general i/o passar la trucada a la persona o el departament que correspongui. Pot ser adequat formar les persones que desenvolupen l'atenció a clients en aquesta matèria i en aspectes tècnics senzills. L'objectiu és que el major nombre de consultes siguin solucionades amb el primer interlocutor. Pel que fa al comercial, se li transferiran exclusivament les trucades d'índole comercial. Una cop fet aquest canvi, es mesuraran els temps de les activitats realitzades pels comercials. El perfil de treball d'aquests s'orientarà més cap a totes les labors comercials i se centrarà a realitzar tots els seguiments pautats per la direcció comercial. Entre d'altres beneficis, la incorporació d'una eina CRM permetrà millorar el servei al client i facilitar els seguiments comercials.

A continuació incloem una representació gràfica dels processos proposats.



Per poder passar del pla a l'execució es van desenvolupar una sèrie d'iniciatives en funció dels objectius i els recursos disponibles. Cada iniciativa inclouria una descripció completa, la finalitat, cadascuna de les tasques associades, els indicadors, les dates d'execució i els responsables.

Mostra del pla d'iniciatives de DSB

1. Desenvolupament i organització del conjunt de materials de suport al departament comercial: informació, argumentaris de suport als seguiments comercials, plantilles, etc.
2. Millores en la pàgina web (integrada en els processos, més informació del producte, més orientada a arquitectes i decoradors, ben posicionada, amb objectius i mesurament d'indicadors).
3. Implantació d'eines de programari (CRM, BBDD obres). Classificació i segmentació dels diferents col·lectius de clients i prescriptors.
4. Contractació i/o formació d'un responsable d'atenció telefònica.
5. Organització de taller per practicar els nous processos comercials.

A continuació, una mostra del quadre d'objectius i indicadors generals marcats.

Mostra d'objectius i indicadors generals de DSB

Indicadors	Objectius	Venciment
Facturació per línia de producte i període.	Línia parquet tipus X - Facturació 2009 4.500.000	10.1.2011
Marges per línia de producte.	400.000	10.6.2011
Nombre de clients per perfil.	65	10.6.2011
Nombre de nous clients per perfil.	12	10.6.2011
Nombre de prescriptors actius en BBDD per perfil.		
Etc.		

6.4

Eines de suport als processos comercials

CRM

El CRM és una iniciativa de l'empresa enfocada a afegir valor a les relacions que té amb els seus clients. L'eina que dóna suport a aquesta iniciativa, també anomenada CRM, pot crear confusions fent creure que allò essencial és la tecnologia, quan l'essència és l'enfocament en el client. Si el programa CRM no està fortament recolzat per una estratègia comercial centrada en el client resulta buit de contingut.

El CRM ha de permetre a l'empresa centralitzar el coneixement del client i posar-lo en mans dels treballadors que estan en contacte amb aquest, de manera que aquest coneixement ajudi a potenciar la relació.

Un exemple és aquell client que truca per comprovar que la seva comanda ha estat enviada i al mateix temps rep una factura de l'empresa que no entén. Si l'empresa tingués un CRM implantat correctament, el client només s'hauria d'identificar un cop, i l'empleat que l'atengués sabria exactament la importància del client per a l'empresa i l'estat de les seves comandes pendents, per la qual cosa li podria aclarir els seus dubtes sobre l'última factura rebuda o li passaria amb un altre empleat, que gràcies a la informació enregistrada en el CRM li podria resoldre directament els seus dubtes sense haver de marejar-lo fent-li repetir la mateixa informació.

Abans d'implantar el seu CRM, l'empresa de l'exemple s'ha preocupat de:

- Capturar informació crítica de cadascun dels seus clients (la integració de tota la informació disponible obtinguda en els centres d'atenció al client, els canals, els proveïdors, Internet, la força comercial)
- Identificar els clients més rendibles.
- Analitzar les interaccions dels clients amb l'empresa amb la finalitat de poder millorar l'experiència amb la marca de l'empresa mitjançant tots els contactes entre ambdós (a través de la web, el servei d'atenció al client, els comercials, etc.).
- Analitzar i millorar els seus processos comercials per incorporar-los a l'eina CRM.

Els programes CRM contenen tres mòduls: gestió de contactes, atenció al client i un mòdul de màrqueting que permet gestionar les campanyes. El CRM de l'empresa hauria d'estar integrat amb el sistema de gestió empresarial (ERP).

Kontrelmec (kmec) és una empresa de solucions en el sector de l'etiquetatge, el *converting* i l'embalatge flexible. Integra des del disseny inicial de les noves tecnologies, tant electròniques com mecàniques, fins a la construcció de maquinària d'alt nivell. Aquesta empresa ha desenvolupat el seu propi e-CRM, que li permet gestionar el seu canal de distribució a escala mundial, així com la gestió de tot el coneixement del mercat dels seus clients i del seu canal de distribució. Per a Kmec, l'e-CRM és una eina estratègica, ja que li permet fer microsegmentacions del mercat dels seus clients finals, analitzar les seves necessitats i desenvolupar solucions innovadores per a aquests microsegments, avançant-se a les futures necessitats dels clients. La maquinària és simplement un component de la solució. Així aconsegueixen la clau, *the key*, per a cada cas. En aquests últims anys han aconseguit nou patents d'invenció, i l'e-CRM els ha permès conèixer en major profunditat les necessitats futures dels mercats d'interès.



6.5

Nous perfils comercials

Els perfils comercials més coneguts són els comercials i els agents comercials, tot i que les xarxes socials a Internet han generat un nou perfil comercial: el prescriptor a la xarxa.

És important identificar els líders d'opinió en les xarxes socials i blocs on els usuaris contacten els uns amb els altres, opinen i comparteixen informació sobre temes relacionats amb productes i serveis. Un cop identificats els líders d'opinió, seria interessant oferir-los provar nous productes per condicionar la seva opinió.

6.6

E-commerce

L'*e-commerce* o comerç electrònic és l'ús de mitjans electrònics per comprar i vendre productes i serveis.

Els portals d'*e-commerce* comercialitzen a través d'Internet els productes de l'empresa juntament amb altres serveis i productes complementaris i afins.

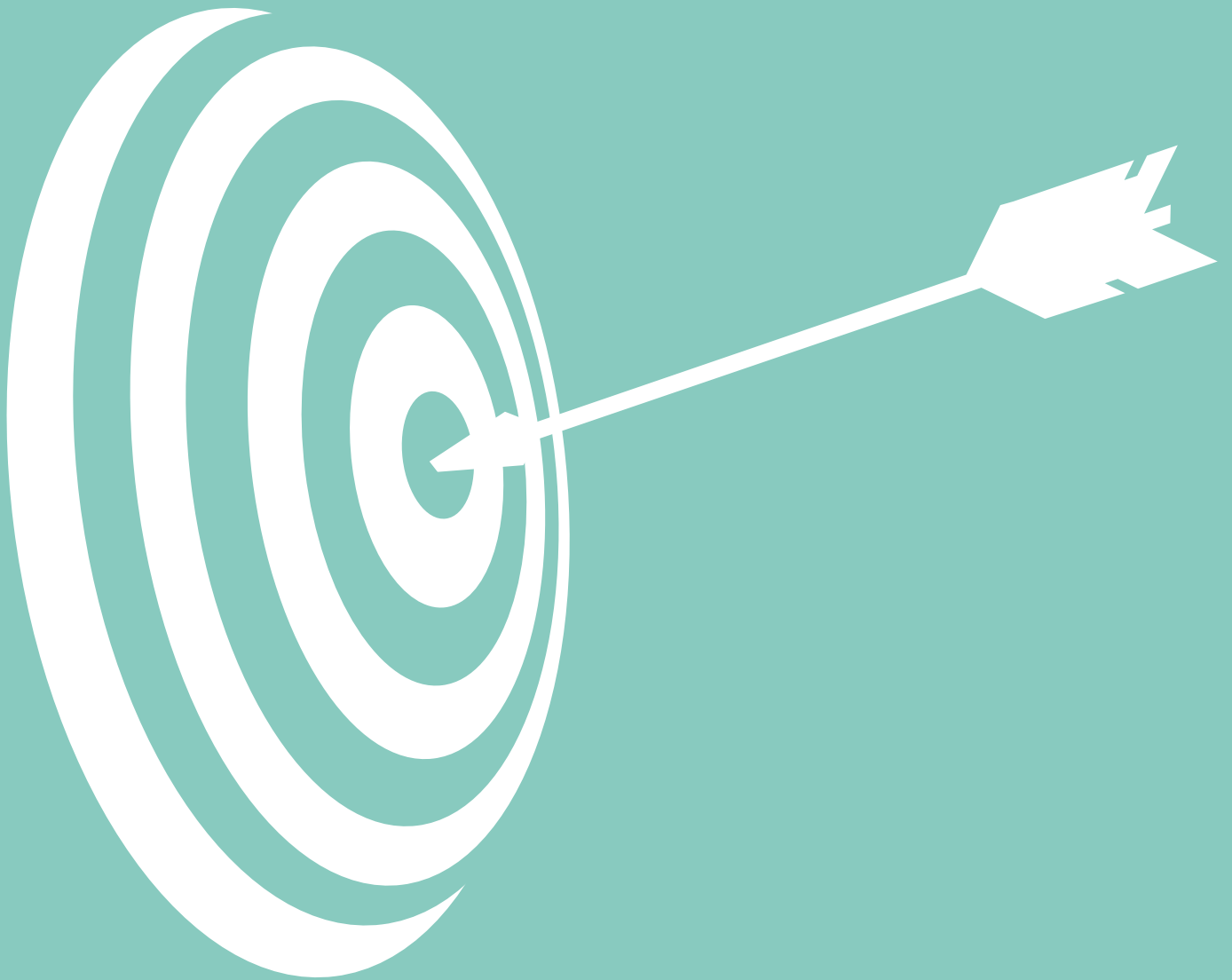
Si bé un percentatge dels intercanvis en *e-commerce* són digitals, la major part de les vendes fetes a través d'Internet depenen d'una bona logística per tal que els enviaments de productes arribin correctament als seus destinataris. La qualitat del servei de la plataforma logística afectarà directament la satisfacció dels clients amb els proveïdors, per la qual cosa la selecció del proveïdor de logística o la decisió de fer els enviaments internament és important.

Davant el repte d'atraure clients potencials a la pàgina web, l'*e-commerce* es recolza en les eines de màrqueting digital (tractat al capítol 3, «Enfocament del màrqueting mix: promoció/comunicació») a través d'Internet.

Fins al dia d'avui, el gran impediment de l'*e-commerce* ha estat la por a fer transaccions per Internet. La seguretat a la xarxa ha anat evolucionant amb els mitjans de pagament i, especialment, amb la incorporació de mitjans innovadors com ara Paypal (servei de pagament que permet crear un compte recarregable, on l'usuari només s'ha d'identificar mitjançant el seu usuari i la contrasenya per fer la compra).

Les lleis de protecció de l'usuari de possibles fraus a través d'Internet també han millorat la confiança a l'hora de fer negocis a la xarxa. Les lleis més conegudes són l'LOPD (Llei Orgànica de Protecció de Dades), que regula el tractament de les dades personals d'un usuari, i l'LSSI (Llei de Serveis i Societat de la Informació), que identifica al propietari d'una web.

Retenció i fidelització de clients



ÍNDEX

- 7.1. Conceptes
- 7.2. Disseny o posada en marxa d'un programa dinàmic de fidelització
- 7.3. Passos d'un programa dinàmic de fidelització



IDEES CLAU

- Estan satisfets els nostres clients?
- Com podem esbrinar-ho?
- Hem de fidelitzar tots els nostres clients?
- Com aplicar un programa dinàmic de fidelització?



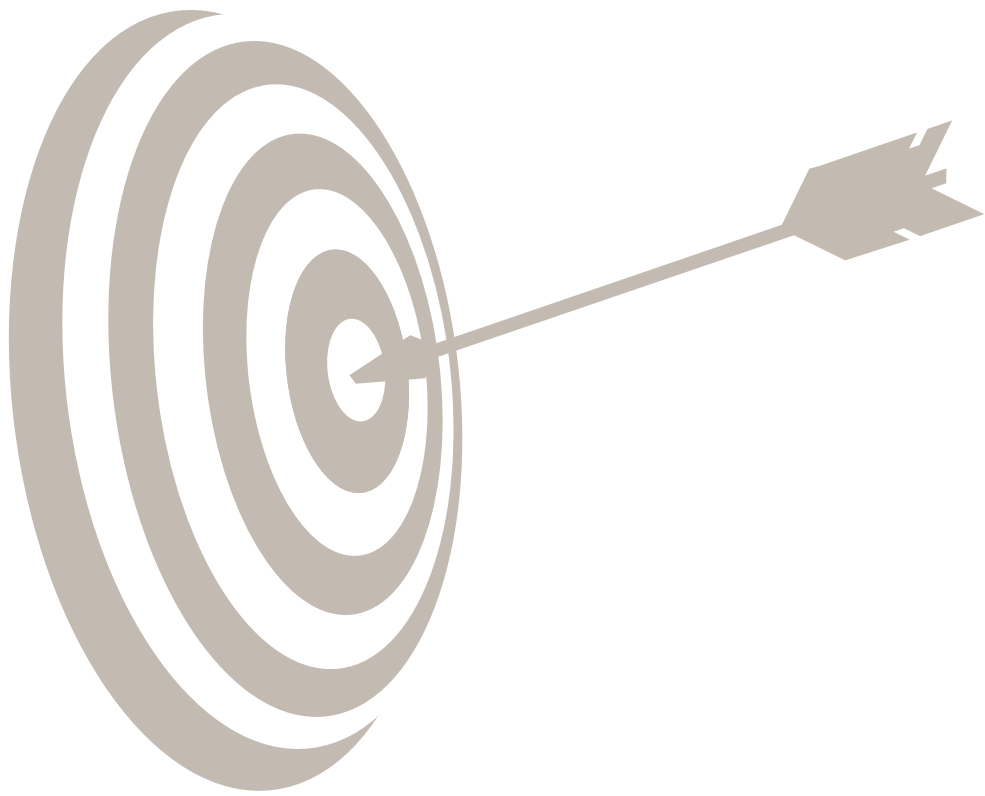
REFERÈNCIES

- Abati, G. «Cómo diseñar un programa dinámico y efectivo de fidelización», *Boletín de Desarrollo Profesional y Personal de Deusto i E-Deusto*, abril de 2006.
- Abati, G. i Muñoz, A. «Empresas de trabajo temporal: Orientación al Cliente por partida doble», *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, octubre de 2006
- Alfaro Faus, M. (2004). *Temas clave en Marketing Relacional*, McGrawHill.
- Beckwith, H. (2004). *Enamore a sus clientes*, Empresa Activa.
- Huete, L. M. i Pérez, A. (2003). *Clienting*, Deusto.
- Michelle, J. A. (2007). *La experiencia STARBUCKS*, Granica.
- Peppers, D., Rogers, M. i Dorf, B. (2000). *Uno X Uno Herramientas para poner en práctica su plan de marketing*, Vergara.
- Smith, S., i Wheeler, J. (2002). *Gestionar la Experiencia del Cliente*, Deusto.
- Trochet, j. i Abati, G. «Bienes de uso duradero: La compra como fundamento de fidelización», *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, juliol-agost de 2008.



BREU RESUM

En aquest capítol explicarem les accions que ha de desenvolupar una empresa per portar a terme la retenció i la fidelització de clients. La clau del procés és aconseguir que els clients estiguin sempre satisfets, i això no sempre és fàcil, sobretot quan les companyies tenen una gran dimensió. Tractarem l'elaboració i aplicació d'un programa dinàmic de fidelització, les seves bases, els seus objectius i la monitorització.



7.1

Conceptes

A mesura que creixen, les empreses troben una major dificultat per aconseguir i conservar els seus clients. La competència augmenta i s'encareix el cost de captació de clients i d'obertura de nous mercats. El client és cada vegada més exigent i es fa una opinió sobre l'empresa a través de fòrums, xarxes socials i blocs, la qual cosa genera una major pressió a la companyia per afegir més valor als seus clients amb la finalitat de tenir-los satisfets i, així, retenir-los.

Per continuar creixent, l'empresa ha de retenir i fidelitzar els seus clients. Si ho aconsegueix, aquest seguiran adquirint els seus productes, s'arriscaran a provar els nous i, eventualment, actuaran com a prescriptors en el seu cercle d'influència.

Ens interessa fidelitzar els clients més rendibles perquè representen un major impacte directe en el compte de resultats, ja que normalment aporten major facturació.

Per poder fidelitzar els clients és imprescindible que aquests estiguin satisfets, encara que no és una raó suficient.

«Mentre els teus clients tinguin l'opció d'anar-se'n a comprar a un altre lloc, les empreses han d'assolir el nivell més alt de satisfacció d'aquests per poder sobreviure en el món empresarial».¹

És imprescindible monitoritzar periòdicament la satisfacció dels clients amb els productes i els serveis de l'empresa, a través d'enquestes de satisfacció telefòniques, via Internet, correus electrònics, etc. Si el nivell de satisfacció dels productes o els serveis no és alt o molt alt, l'empresa s'haurà de centrar a millorar-los abans de començar una iniciativa de fidelització.

Cap empresa és massa petita per mesurar la satisfacció dels seus clients i per saber quins són els més rendibles.

Un cop identificats els clients més rendibles i el nivell de satisfacció sigui l'adequat, iniciarem un projecte de fidelització.

A continuació s'explicaran els passos per al desenvolupament d'un programa de fidelització. L'essència d'aquest tipus de programa és recompensar els clients més rendibles per ser fidels a l'empresa (adquirir el seus productes i serveis al llarg del temps). Per tal de tenir motivat el client per pertànyer al programa de fidelització, aquest no ha d'esperar massa temps per obtenir els premis associats a la seva participació.

¹ Dr. Claes Fornell, Ross Business School, University of Michigan.

7.2

Disseny i posada en marxa d'un programa dinàmic de fidelització

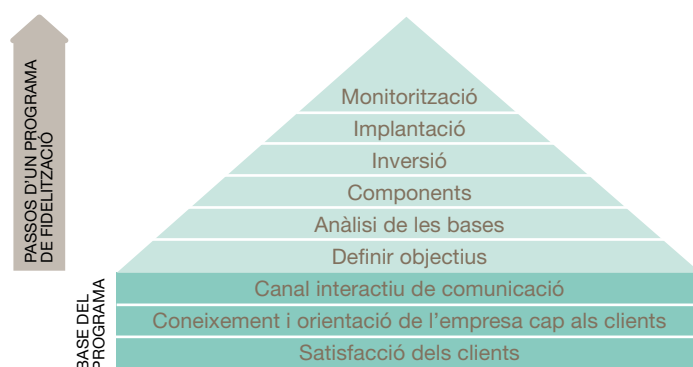
Bases d'un programa dinàmic de fidelització

Les bases d'un programa de fidelització s'assenten en el coneixement i orientació de l'empresa cap als seus clients i en la satisfacció amb els productes i els serveis de l'empresa, així com en un canal interactiu de comunicació.

A l'hora de dissenyar un programa de fidelització no ens interessa que tots els clients participin, sinó que estigui orientat cap als que tenen un major valor per a l'empresa (els que aporten marges més saludables i amb un major potencial). Aquests són els clients que s'han de conèixer millor per poder predir les seves mancances i d'aquesta manera dissenyar productes i serveis que s'ajustin millor a les seves necessitats i facilitin la venda.

Qualsevol programa de fidelització ha de ser dinàmic, ja que tant l'entorn empresarial com les necessitats dels clients són canviants.

Figura 7.1.



Font: : Marketingl Alliance, SL.

7.3

Passos d'un programa dinàmic de fidelització

1 Definició dels objectius

És prioritari tenir clar a qui va dirigit i què es pretén aconseguir, a mitjà i llarg termini, amb la implantació d'un programa de fidelització. És a dir, hem de respondre les següents preguntes:

- Què volem aconseguir a mitjà i llarg termini?
- Quins són els nostres clients més rendibles?

Per saber quins són els clients més rendibles és necessari conèixer el valor de cada client. Per a això hi ha una gran varietat de fórmules, però cap d'elles és màgica i allò important per a cada empresa, abans de pensar en fórmules, és analitzar les dades disponibles. Algunes de les dades d'interès per poder calcular el valor del client són: total facturació d'ingressos, transacció mitjana i marges directes aportats pel client des de l'inici de la relació, costos de captació i manteniment del client, previsions de vendes futures i valor immaterial que ens aporta (compromís a l'empresa, fidelitat, afinitat amb els valor de la companyia, etc.).

Simplificant: el valor del client és el total d'ingressos aportats durant la seva vida com a client menys les despeses i els maldecaps que ocasiona. Cada empresa ha de determinar, en funció de les dades de què disposa, una fórmula simple amb la qual pugui viure i que li permeti identificar i monitoritzar el valor dels seus clients més rendibles al llarg del temps.

Si tenim una base de dades classificada segons el valor del client ens podem preguntar: quin tipus de clients podran participar en aquest programa? Un cop seleccionats, necessitem fixar i quantificar els objectius.

Possibles objectius per a un programa de fidelització:

- Augmentar la facturació en X % de la línia X de productes.
- Fomentar la venda encreuada.
- Augmentar els ingressos per transacció i/o el nombre de transaccions.
- Fomentar que provin nous productes.
- Augmentar la rendibilitat dels clients.
- Fomentar la prescripció del client en el seu cercle d'influència (en el cas d'Internet, a través de màrqueting viral).

Eines recomanades:

La gestió de la base de dades de clients i/o el CRM (programa de gestió de la relació amb el client) per poder fer segmentacions.

Informació del sistema de gestió de l'empresa (ERP) per veure l'evolució dels ingressos aportats pel client, etc.

2 Analitzar les bases de suport del programa dinàmic de fidelització

Abans d'iniciar qualsevol projecte de fidelització cal verificar els següents elements, que són la base del programa.

Anàlisi de satisfacció de clients.	Cal comprovar si anteriorment l'empresa ha fet cap estudi de satisfacció i, en cas afirmatiu, revisar el qüestionari i els resultats. Si no s'hagués pres el pols al client anteriorment, aquest seria el moment de fer-ho.
Sistema de gestió d'incidències.	Verificar si existeix un registre d'incidències (queixes i reclamacions). Si no n'hi ha cap disponible, es pot elaborar un molt senzill que registri els problemes més importants.
Plans de formació relacionats amb l'atenció al client.	Comprovar els cursos d'atenció al client que s'han impartit per determinar el grau de preparació dels empleats cap a una iniciativa que permetrà a l'empresa apropar-se més als seus clients.
Canals de comunicació.	Verificar els canals de comunicació oberts als empleats de l'empresa i canals interactius amb els clients.
Clima laboral.	Comprovar si s'ha fet algun estudi de clima laboral per determinar el grau de satisfacció dels empleats de l'empresa. A partir dels resultats de l'anàlisi del clima laboral determinarem la participació dels empleats en el programa de fidelització.
Gestió comercial.	La política comercial de l'empresa ha d'estar alineada amb els objectius d'un pla de fidelització. És incongruent que l'equip de vendes només estigui compensat per la captació de nous clients si l'objectiu de l'empresa és la fidelització.
Anàlisi de bases de dades i sistemes de suport informàtic.	Cal analitzar les bases de dades que continguin informació sobre els clients: Tipus de bases de dades i sistemes de suport informàtic. Com es capturen les dades i punts de contacte amb el client. Quin tipus d'informació està recollida en aquestes bases de dades. Amb quina informació comptem.
Plans de fidelització de la competència.	Convé estar informats de les accions de fidelització portades a terme per la competència per aportar idees que millorin el nostre pla.

Components del programa dinàmic de fidelització

Un cop hem fixat els objectius del programa de fidelització (els clients als quals va dirigit) i hem verificat la solidesa de les bases en què es recolzarà el programa de fidelització, assenyalarem els components que en formaran part:

- Seleccionar els clients que participaran en el programa de fidelització des de la base de dades o el CRM de l'empresa.
- Seleccionar empleats que van participar en el pla i que estan en contacte amb els clients.
- Determinar accions que cal fer: formació, disseny, etc.
- Determinar quins components materials s'integraran en el pla de fidelització. Per exemple, cupons, targetes individuals o compartides, catàlegs, premis, etc.
- Determinar les aplicacions i els sistemes informàtics que serviran de suport al programa.
- Seleccionar una eina de mesura de satisfacció dels clients respecte del pla de fidelització: adaptar un qüestionari existent o dissenyar-ne un de nou per mesurar la seva satisfacció.

Inversió

El cost total d'un programa de fidelització consta de la inversió d'establiment inicial i un percentatge mensual sobre el total de facturació per a la seva gestió.

Per saber quines inversions són necessàries es contestaran les següents preguntes:

- Quines són les possibilitats i limitacions del seu sistema informàtic i de les bases de dades?
- És necessari invertir en desenvolupament? Calen nous equips?
- Quins serien els costos d'explotació, gestió i manteniment del sistema?
- Quin percentatge de la facturació s'invertirà en el programa de fidelització?
- Quines noves capacitats necessita el personal? Formació?
- Quant costa la fabricació de les targetes i altres materials promocionals?
- Quant costa ser soci de programes alternatius, com ara Travel Club, Iberia Plus, etc.?
- Quant costa gestionar un programa de punts propi?

Implantació del programa de fidelització

Una cop assolit aquest punt passem a l'execució del model de fidelització a través del següent pla d'acció recomanat:

- Gestionar el programa de fidelització tenint en compte els costos d'explotació, duració, gestió i manteniment del sistema.
- Planificar els temps d'implantació del programa.
- Mantenir el sistema informàtic i les bases de dades actualitzades periòdicament.
- Establir un pla de comunicació per als clients i empleats que hi participen.
- Gestionar el canvi i la formació dels empleats.
- Incorporar les accions i els premis vinculats al pla de fidelització.
- Produir els components del programa de fidelització: targetes, fulletons, catàlegs, etc.

Monitorització del pla dinàmic de fidelització

Després de la implantació del programa de fidelització cal monitoritzar-lo i ajustar-lo fins a assolir els objectius fixats.

Reflexió sobre tendències en màrqueting i vendes

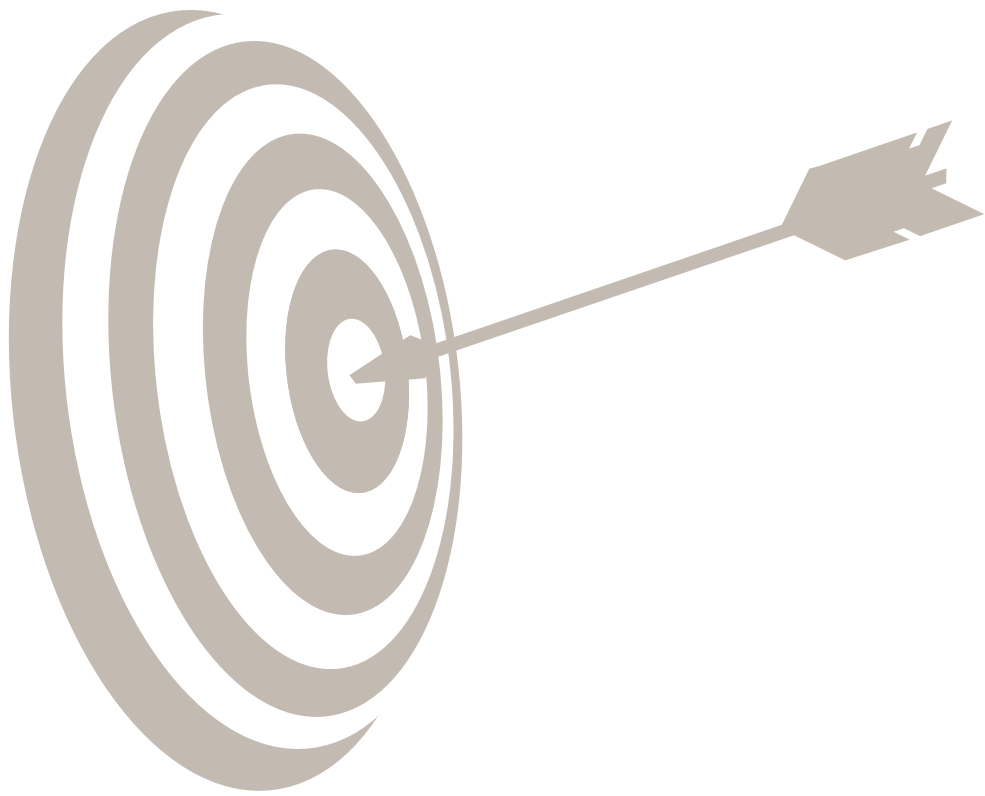


8



BREU RESUM

En aquest últim capítol de la guia parlarem sobre les tendències en màrqueting i vendes en aquest món cada cop més canviant. Internet ha suposat una revolució i ha establert noves formes de relació i consum. Els clients tenen més informació que mai i poden interactuar en la majoria dels processos. Veurem les noves oportunitats que ens ofereix el món digital, les seves avantatges i els seus inconvenients.



El món empresarial està canviant de manera vertiginosa. Internet ha establert noves dinàmiques en les relacions entre empreses i els seus clients. Paral·lelament, han sorgit noves eines digitals de màrqueting i vendes més efectives. El client ha canviat i ara té més informació que li dóna un cert poder a l'hora de decidir. Les empreses que vulguin tenir una presència en el futur hauran d'integrar el món *online* i *offline* a les seves estratègies de màrqueting i vendes.

El client té més informació i poder, però no tot són beneficis

Actualment som més de mil milions de persones connectades a Internet.¹ Els clients són cada cop més interactius: desenvolupen continguts, participen en fòrums, escriuen blocs, comparteixen fotografies i vídeos (Youtube, Fotolog, etc.) i s'associen en comunitats virtuals (Facebook, LinkedIn, Second Life, Xing, etc.).

Abans de comprar, els clients contrasten i busquen activament els millors preus, accedeixen a crítiques d'experts i troben opinions d'usuaris sobre els productes o les empreses. Al mateix temps, l'excés d'informació i la desinformació (rumors i informació adulterada que circula per la xarxa) poden arribar a desorientar.

Els clients troben solucions flexibles a la xarxa

A més, fugen de les solucions tancades (productes o solucions que no són compatibles amb els de la competència), de costos fixos elevats (productes que exigeixen un període de temps ampli per amortitzar l'important desemborsament inicial), i d'aquelles solucions que requereixen costos elevats de manteniment o actualització.

Les empreses que permeten el «pagament per ús» (només es paga pel que es consumeix) seran afavorides pels clients a causa de la flexibilitat que ofereixen quant a la tarifació del consum (els costos són variables per al client). Els clients preferiran treballar amb empreses que ofereixin llibertat d'integració de productes i serveis de diversos proveïdors (solucions obertes als estàndards del mercat). Al mateix temps, els proveïdors que no exigeixen importants inversions inicials i aposten per la tarifació clara i tancada estan tenint una bona acollida per part dels clients. El sistema «pagament per ús» funciona molt bé en el sector de les aplicacions informàtiques a Internet, i aviat s'estendrà a altres entorns a mida que Internet es converteix en un sistema operatiu capaç d'oferir aplicacions (ara són serveis), processament i emmagatzematge d'informació, sota demanda. Aquestes exigències dels clients posaran en escac les empreses, que hauran d'adaptar els seus productes i serveis a la modalitat de «pagament per ús».

Integració *online* i *offline*

Cada cop disposem de menys temps. El client vol saber i comprar de forma immediata; per això, l'empresa ha d'estar preparada per donar respostes immediates a una sol·licitud d'informació o a una compra impulsiva a Internet.

Els clients requereixen l'accés als productes i serveis des del seu ordinador. És imperatiu per a l'empresa completar l'oferta tradicional amb productes i/o serveis dissenyats exclusivament per a la xarxa.

1. <http://www.comscore.com/press/release.asp?press=2698>.

Internet és una eina de suport en l'orientació de l'empresa envers els seus clients.

La creixent influència de les xarxes socials a Internet a l'hora de prendre decisions personals i professionals obliga les empreses a monitoritzar l'evolució de l'opinió sobre els seus productes i serveis a la xarxa per poder reaccionar de manera immediata, si fos necessari, i detectar canvis latents o tendències que puguin afectar de manera rellevant l'empresa a mitjà i llarg termini. Cada client és un prescriptor potencial en blocs, xarxes socials, fòrums i el seu cercle d'influència *offline*, sobrepasant els límits del boca-orella tradicional.

La participació dels clients és essencial en el desenvolupament de la marca i en la creació i millora de productes. Per retallar el cost i el termini de desenvolupament de nous productes i millorar els processos d'atenció al client, l'empresa haurà de desenvolupar una plataforma virtual, amb espais i recursos disponibles i convidar els clients a opinar sobre els serveis existents o a participar en el desenvolupament de nous productes o serveis, de manera activa i des del començament. L'empresa haurà de reconèixer les aportacions dels seus clients i mostrar agraïment amb un regal, un *e-cupon*, etc.

La marca és un element essencial de diferenciació *offline* i *online*

Els clients estan exposats a milions de productes i estímuls; per tant, diferenciar-se és cada cop més difícil. Creix la importància de potenciar la marca com a element essencial de diferenciació, i és fonamental construir-la amb atributs positius que enamoren el públic objectiu i contribueixin a la seva fidelitat.

«Una persona dels Estats Units està sotmesa a entre 3.000 i 5.000 impactes publicitaris al dia».² Els clients estan cada cop més saturats d'informació, i per persuadir-los és necessari utilitzar una varietat de canals de comunicació que implica una reducció de les inversions en la publicitat tradicional a favor del màrqueting digital interactiu. La comunicació tradicional i la publicitat directa, com ara *mailings* i telemàrqueting, tenen un baix nivell de resposta.

El màrqueting digital efectiu ha d'interactuar amb els clients. Per això, cal personalitzar els missatges i fer-los cada cop més sintètics i interactius, ja que els clients bloquegen els missatges genèrics.

Existeix una competència creixent entre els mitjans per acaparar les inversions en promoció/comunicació: revistes, premsa gratuïta, publicacions, canals de televisió gratuïts, televisió digital de pagament, etc., a més d'un centenar d'eines digitals.

El creixement de la inversió en altres canals i mitjans de comunicació no tradicionals (màrqueting de proximitat, Internet, correu electrònic, màrqueting interactiu, jocs, etc.) és imparable, i resulta més difícil mesurar el retorn de la inversió en publicitat. La publicitat tradicional es mantindrà present en el contingut de pel·lícules, novel·les i videojocs, de manera que el client rebrà el missatge gairebé sense adonar-se'n.

El món digital ofereix grans oportunitats i reptes a les empreses que en participin

Els directius actuals han d'estar preparats per canviar, evolucionar i aprendre a una velocitat cada cop més gran per tal de reciclar-se i innovar sense por a fracassar.

La incorporació del món *online* com a generador d'oportunitats comercials i com a element clau en la interrelació i fidelització de clients ha fet canviar per sempre la relació entre comprador i venedor.

2. Philip Kotler, 2008.

El món comercial és un entorn en el qual el client té tanta informació com el proveïdor. En l'actualitat, compradors i venedors poden arribar a no conèixer-se personalment, per la qual cosa basar el procés comercial en «qui és amic de qui» és bastant més complex del que solia ser. La venda es consolida com qualsevol altre procés comercial mesurable i millorable, i la informació del client es transforma en coneixement. La integració de tota la informació disponible sobre aquest, obtinguda en els centres d'atenció al client, la força comercial, els canals, els proveïdors i Internet, es tradueix en intel·ligència de mercat, una aposta segura en un joc d'incertesa i canvi.

Les eines *online* faciliten el treball a l'hora d'analitzar quins són els usos possibles per al benefici de l'empresa. Per exemple, neixen nous portals que permeten un punt d'entrada i gestió de la participació dels usuaris en múltiples xarxes socials, com el cas de Power.com, un portal que permet a l'usuari registrar-se i veure els seus missatges i els seus amics i gestionar els seus missatges de Facebook, Hi5, MySpace, etc., des d'una única web.

L'empresa que no està a Internet, no existeix, i la que no utilitza estratègies SEM (màrqueting motors de cerca) o SEO (optimització de motors de cerca) per posicionar millor la seva web interactiva està camí de no existir.

Les eines tecnològiques gratuïtes són molt competents, ja que permeten als usuaris participar i integrar-se en el món digital. Existeixen serveis *online* per desenvolupar una web, per crear un bloc (Blogger.com, Blogia.com, Wordpress.com), per desenvolupar una plataforma d'*e-commerce* (oscommerce.org), per conèixer el tràfic de la seva web (Alexa.com), per construir un portal amb *software* lliure (Liferay Portal) i per interactuar en mercats digitals (Negocius.com, Acambiode.com).

Tot el volum de dades que l'empresa té sobre el client ha d'estar integrada en eines, com ara un e-CRM, que permetin l'accés a la informació dels clients des de qualsevol ubicació i siguin útils per a empreses de totes dimensions.

Una tendència creixent és la incorporació de publicitat en blocs. S'accepta la publicitat relacionada amb el contingut del bloc i la necessitat de transparència fa que es rebutgi els falsos participants l'única fi dels quals és infiltrar publicitat encoberta.

El món digital seguirà oferint oportunitats de flexibilitzar els preus. Per a un mateix producte, el preu és dinàmic, depenent del canal, del perfil del client, de les existències disponibles o com a reacció a una nova campanya promocional per part d'un competidor directe. A causa de la flexibilització de preus, les empreses hauran de desenvolupar productes concrets per poder competir a la xarxa.

La potenciació de les xarxes de col·laboració

Internet és la plataforma idònia perquè l'empresa s'integri amb els seus clients, proveïdors i col·laboradors, tant en l'àmbit de la logística i la producció com en la investigació de mercats i el desenvolupament de nous productes i serveis.

La xarxa és la plataforma de suport a les empreses per desenvolupar l'activitat central del seu negoci (*core business*) i gestionar la seva marca. La resta d'activitats (aprovisionament, producció, distribució, serveis postvenda, internacionalització, etc.) poden integrar-se a l'empresa a través d'acords d'*outsourcing* i col·laboració, de manera que es crea una cadena de valor que afecta positivament el client, ja que cada baula de la cadena s'ha de centrar en el que millor sap fer.

Augmentaran les empreses que vulguin aprofitar-se dels avantatges del model d'innovació oberta, en el qual l'empresa es beneficia tant de les xarxes de coneixement que estan fora d'ella (clients, universitats, proveïdors, empreses competidores del mateix sector, etc.) com del banc intern de coneixement (qualsevol empleat de l'empresa, no tan sols del departament d'innovació). Aquest model de cooperació afavoreix la creació conjunta de productes i la innovació en totes les àrees

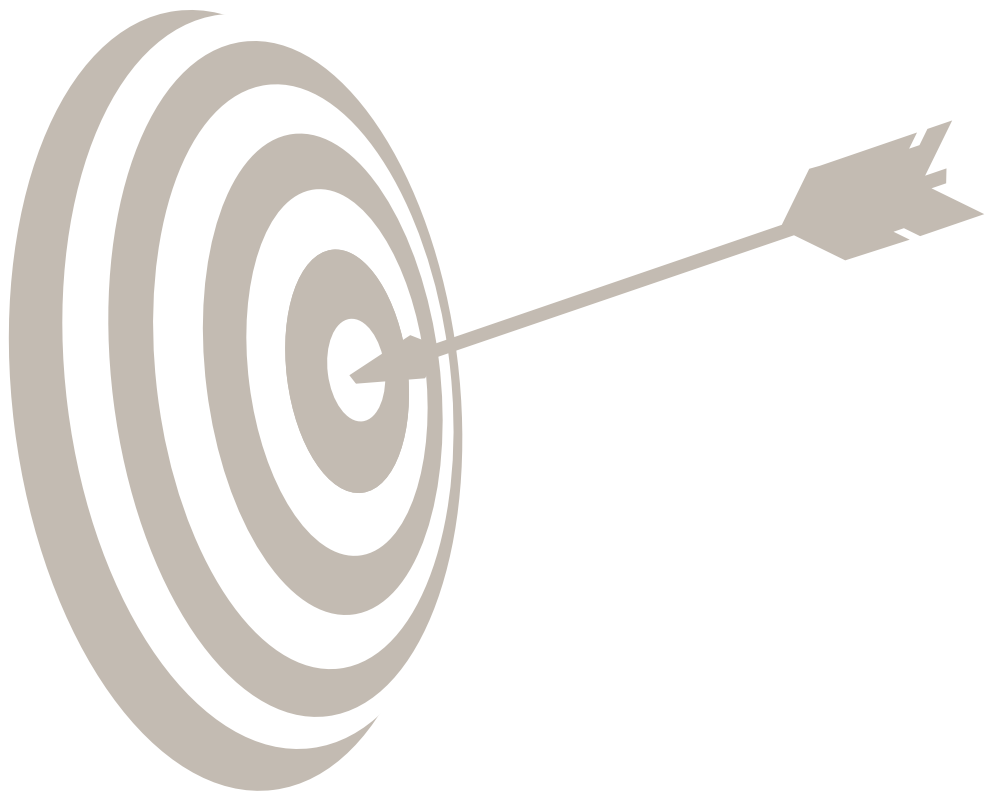
de l'empresa. En reduir el temps de desenvolupament i de llançament de nous productes i serveis es redueixen els costos d'innovar.

El creixement de la xarxa i la internacionalització potenciaran els sistemes de col·laboració entre empreses. Els projectes són cada vegada més sofisticats, i permeten a cada equip empresarial aportar els seus coneixements i la seva experiència en *core business*. La participació activa de les empreses a Internet a través de xarxes socials de col·laboració potenciarà l'«efecte "Medici»³, que fa que com més diferents siguin les parts que es combinin més es potencien les oportunitats d'innovació.

En les xarxes socials, els llaços de les marques personals i empresarials s'entrellacen de manera irreversible, per la qual cosa l'equip directiu de les empreses haurà de decidir com parlar d'això als seus empleats i quines polítiques implantar, sabent el gran impacte que el murmur en la xarxa pot tenir en la marca de l'empresa. Si bé l'empresa pot implantar polítiques de participació en la xarxa, estem davant un entorn salvatge que admet poques regles de joc; és a dir, que és més fàcil prohibir un dels músics de la teva orquestra que toqui al metro els caps de setmana.

Per beneficiar-se de les oportunitats que ens ofereixen aquestes tendències, les empreses necessitaran una estructura organitzativa plana, flexible i oberta, on flueixi la informació de manera lateral i vertical.

3. Frans Johansson.



Bibliografia i lectures recomanades

Com dissenyar i gestionar una estratègia innovadora orientada al mercat.

- Abati, G. i Imas, J. «¿Solos o acompañados?: Alianzas Estratégicas en las Pymes», *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, núm. 74, maig-juny de 2006.
- Bossidy, L., i Caharan, R. (2002). *Execution*, Crown Business.
- (2005). *Haga lo que hay que hacer*, Granica.
- Carrillo de Albornoz y Serra, J. M. (2005). *Manual de Autodiagnóstico Estratégico*, Esic.
- Goldratt, E. M. (1995). *No es cuestión de suerte*, Díaz de Santos.
- Kaplan, R. S., i Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000.
- Kotler, P., Bloom, P. i Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*, Paidós.
- Luck, D. J., Ferrell, O. C. i Lucas, G. H. Jr. *Marketing strategy and Plans*, Prentice Hall.
- Ries, A., i Ries, L. (2000). *Las 22 leyes inmutables de la marca*, MacGrawHill.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2006). *El plan de marketing en la práctica*, Esic (10a edició).
- Sánchez Pérez, M., Gázquez, J. C., Marín Carrillo, M. B., Jiménez Castillo, D. i Segovia López, C. (2006). *Casos de Marketing y Estrategia*, UOC.
- Santesmases Mestre, M. (2007). *Marketing conceptos y estrategias*, Pirámide (5a edició).
- Trout, J., i Peralba, R. (2004). *La estrategia según Trout. Capturar mentes para conquistar mercados*, Mc Graw Hill.

Enfocament del màrqueting mix

www.knowthis.com
<http://tutor2u.net/marketing>
www.businesslink.gov.uk
www.marketingteacher.com
www.studyMARKETING.org

Producte

www.marketingteacher.com
www.knowthis.com
<http://tutor2u.net/marketing>
www.studyMARKETING.org

Preu

www.marketingteacher.com
www.knowthis.com
<http://tutor2u.net/marketing>
www.businesslink.gov.uk

Distribució

<http://www.marketingteacher.com>
www.knowthis.com
<http://tutor2u.net/marketing>

Promoció/comunicació

www.12manage.com
www.marketingteacher.com
www.studyMARKETING.org
www.knowthis.com
www.winred.com/marketing

Venda personal

www.marketingteacher.com
www.knowthis.com
<http://tutor2u.net/marketing>
www.businesslink.gov.uk

Publicitat

www.marketingteacher.com
www.studyMARKETING.org
www.knowthis.com
<http://tutor2u.net/marketing>
www.businesslink.gov.uk

Promoció de vendes

www.marketingteacher.com
www.knowthis.com
<http://tutor2u.net/marketing>

Relacions públiques

www.marketingteacher.com
www.knowthis.com
www.semmys.org/category/small-business/
<http://tutor2u.net/marketing>
www.businesslink.gov.uk

Màrqueting directe

www.marketingteacher.com
<http://mma.entumovil.net>
www.theslogan.com/es_content/
<http://mma.entumovil.net/>
<http://tutor2u.net/marketing>
www.businesslink.gov.uk

Agraïments

Aquesta guia s'ha desenvolupat amb la col·laboració de Marketing Alliance S.L., aquesta empresa recolza les empreses per a optimitzar els seus resultats comercials (captar, mantenir i fidelitzar els seus clients) a través del desenvolupament de l'estratègia de màrqueting 360° (*online*, *offline*) fins als processos comercials 2.0.

S'agraeixen les aportacions dels següents participants, seleccionats pel seu coneixement en la matèria o per la seva implicació en projectes relacionats:

Ignasi Gómez-Belinchón, Director General/C.E.O. de Kotrelmec
Vanessa Calil, Gerent de Màrqueting de Futurlink
Cristobal Morales, Director Financer de Promic
Gerard Martret, Soci Fundador de Drivania
Mario Coll, Director del Departament d'Expansió de Misako
Antoni Farré