

# Marketing y Ventas en **Acción**

Publicación Trimestral de Altair Consultores

N.º 2. Junio 2010

## Innovar o morir

Como ganar a la competencia e influir en sus clientes con un enfoque revolucionario

### Abstracto

- Reinventarse o morir
- Un nuevo enfoque como estrategia de marketing
- Modelo innovador como estrategia comercial:  
Enfoque "clienting"
- Libros

**Si analiza cada una de las palabras de este documento súbitamente sentirá que ha encontrado la llave que estaba buscando. La llave que le proporcionara conseguir los resultados que quiere obtener.**

**Usted es suficientemente inteligente como para saber cuánto dura el crecimiento exitoso de una empresa** ¿Es cuestión de buena suerte? O quizás sea la apuesta de ser capaz de **tomar decisiones valientes** y, sobre todo, de **hacer las cosas de manera diferente**. Seguimos pensando que nuestro éxito lo garantiza las ventas y beneficios actuales pero lo que es evidente que los éxitos del pasado no van a garantizarnos rentabilidades en el futuro y menos como se desarrollarán los negocios en los próximos años.

¿Tiene sentido valorar crecer en estos tiempos?. Aquellas empresas que pongan en marcha **estrategias de marketing y ventas innovadoras** donde el cliente sea el principal objetivo y además con una apuesta a largo plazo crecerán en los próximos años más que aquellas empresas

que sigan apostando por productos y servicios. Las empresas más inteligentes se centran en aquellos clientes que generan los beneficios, promueven o eliminan aquellos que no aportan valor.

Lo que no cabe duda que en la mayoría de casos la solución consiste en **reinventar nuestros modelos de negocio creando nuevos vínculos con nuestros clientes**. Redefinir nuestras propuestas de valor y establecer **estrategias de marketing y ventas personalizadas** dependiendo del segmento del cliente al que ataquemos. Si cada cliente es distinto ¿Por qué nos empeñamos de tratarlo de la misma manera? Si cada segmento es distinto ¿Por qué aplicamos las mismas estrategias a uno y a otros?.

Si quiere que su empresa crezca de manera rentable y sostenida y que un **sentido de maravilla despierte el interés de sus clientes** redefina su propuesta de valor hacia los mismos. **La solución: el cliente en el centro de nuestra estrategia.**

**Javier Navarro. Director de Área de Estrategia y Organización. Marketing Estratégico y Ventas**

## Un nuevo enfoque como estrategia de marketing: La creación de nuevos mercados

**¿Cuándo fue la última vez que usted se sintió increíblemente bien al sentir que sus ventas crecían y su empresa era rentable?**

El **marketing estratégico** le aportará de nuevo esta sensación. El **marketing estratégico** busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, identificar segmentos o nichos de mercado, valorar el potencial e interés de esos mercados, desarrollar nuevos conceptos de productos/servicios, la diversificación de la cartera de productos de la empresa, el hallazgo de **una ventaja competitiva duradera** y el diseño de **una estrategia de marketing** para cada unidad de negocio.

El **marketing estratégico** es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino **posicionarse en un lugar destacado en el futuro**.

El **marketing estratégico**, unido a fuerza de ventas y **sistemas comerciales eficientes**, supone la **ecuación perfecta** para conseguir **resultados extraordinarios** y empresas de **alto rendimiento**.

La mayoría de los **mercados actuales**, especialmente en aquellos donde tienen mayor presencia las **pymes valencianas**, se caracterizan por un **alto grado de saturación** y sus límites de actuación están claramente definidos. Las **reglas del juego competitivo son conocidas por todos**.

Existe una **alternativa** a la situación descrita. Imagínese a usted mismo en el futuro creando **un nuevo espacio donde competir y detectando nuevos mercados de comercialización**, consiguiendo así hacer irrelevante a la competencia. Para ello, necesita formular una propuesta de valor diferenciada que **atraiga tanto a los clientes actuales como a los "no-clientes"** creando **economías de escala** en la medida de lo posible.

De esta manera podría aplicar un **precio competitivo** sin mermar la cuenta de resultados, asegurando así la viabilidad del negocio en el nuevo mercado.

Para empezar a redefinir los **principales elementos para la creación de nuevos mercados**, es preciso plantear **cuatro preguntas clave** que cuestionan la lógica estratégica del modelo de negocios de una empresa:

**1.- ¿Qué variables se deben eliminar?**

**2.- ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la empresa?**

**3.- ¿Qué variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la empresa?**

**4.- ¿Qué variables se deben crear porque el sector nunca las ha ofrecido?**

Al explorar más allá de las fronteras convencionales de la competencia, no sería increíble el que pudiese **realizar movimientos estratégicos para descubrir nuevos espacios y aumentar ventas**. Usted **de manera definitiva** puede escapar de la competencia frontal y aumentar su cuenta de resultados en nuevos sectores.

## De la competencia frontal a la creación de nuevos mercados

	Competencia Frontal	Creación de Nuevos Mercados
<b>Sector</b>	Centrada en los rivales del sector	Explora otros sectores
<b>Grupo Estratégico</b>	Centrada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico	Explora los grupos estratégicos dentro del sector
<b>Grupo de Compradores</b>	Centrada en servir mejor al grupo de compradores	Redefine el grupo de compradores del sector
<b>Alcance de la Oferta del Producto o Servicio</b>	Centrada en maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los confines de su sector	Explora los productos y servicios complementarios
<b>Orientación Funcional o Emocional</b>	Centrada en mejorar los niveles de precios dentro de la orientación funcional o emocional de su sector	Replantea la orientación funcional o emocional de su sector
<b>Tiempo</b>	Centrada en adaptarse a las tendencias externas que surgen a su alrededor	Participa moldeando activamente las tendencias externas en el tiempo

## Su futuro depende en buena medida de responder a algunas de estas cuestiones clave:

- ¿Cuál es su mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de su empresa en dicho mercado?
- En los mercados de referencia ¿Cuál es la diversidad de **productos - mercados** y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- Por **producto - mercado** ¿Cuáles son las fortalezas de su empresa, sus debilidades y el tipo de ventaja existente?
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada una de las variables del marketing operacional: producto, precio, distribución y promoción?

En definitiva, hoy en día el modo de entender **la competitividad y el futuro de las empresas** es la suma de tres factores: **estrategia, innovación y marketing y ventas efectivas, constituyendo todo lo demás un coste.**



“Sólo cuando baje la marea, sabremos quien nadaba desnudo”

Warren Buffet

“No podemos resolver los problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos”

Albert Einstein

“Si te concentras en las actividades de buscar prospectos, presentar y dar seguimiento a tus clientes, las ventas vendrán por si solas”

Brian Tracy



## Modelo innovador como estrategia comercial: Enfoque “clienting”

### ¿No sería formidable que sus ventas comiencen a crecer?

**Vender hoy en día no es fácil.** ¿Aún piensa que vender en la actualidad depende de llevar un buen traje, un catálogo bonito y ser simpático?. En el pasado podría ser una buena fórmula. Las cosas han cambiado radicalmente. Hoy en día el cliente es más exigente, está mejor informado y posee la influencia necesaria para valorar su propuesta y optar por otras alternativas si no le convence lo que el comercial le plantea.

Conjuntamente a esto **nuestras fuerzas de ventas siguen más pendientes de informar del producto o del servicio que de indagar y descubrir las necesidades y problemas reales de los clientes.** Esta forma de vender es obsoleta y pertenece al pasado.

En este sentido hemos de ser realistas, el vendedor no indaga porque no conoce en muchas ocasiones como indagar para conocer los problemas en profundidad del cliente; el cliente no siempre está dispuesto a contestar a las preguntas del vendedor y, por último, el vendedor rara vez pregunta de manera adecuada.

**La fuerza de ventas es uno de los pilares vitales de cualquier empresa. De ella depende que las estrategias comerciales se traduzcan en resultados. Sin ventas es imposible obtener beneficios y sin beneficios es imposible que haya empresa.**

### ¿Ha reflexionado en alguna ocasión sobre las siguientes preguntas?:

¿Conoce cuantos recursos comerciales debe asignarse a cada zona o canal comercial para hacer el modelo comercial realmente eficiente?

¿Conoce qué clientes deben ser gestionados por cada gestor, zona o canal comercial para hacer el modelo comercial realmente eficiente?

¿Pueden ser mejoradas sus visitas y contactos comerciales?

¿Tiene establecidos objetivos comerciales equilibrados al Potencial e Intensidad Competitiva de cada zona o segmento?

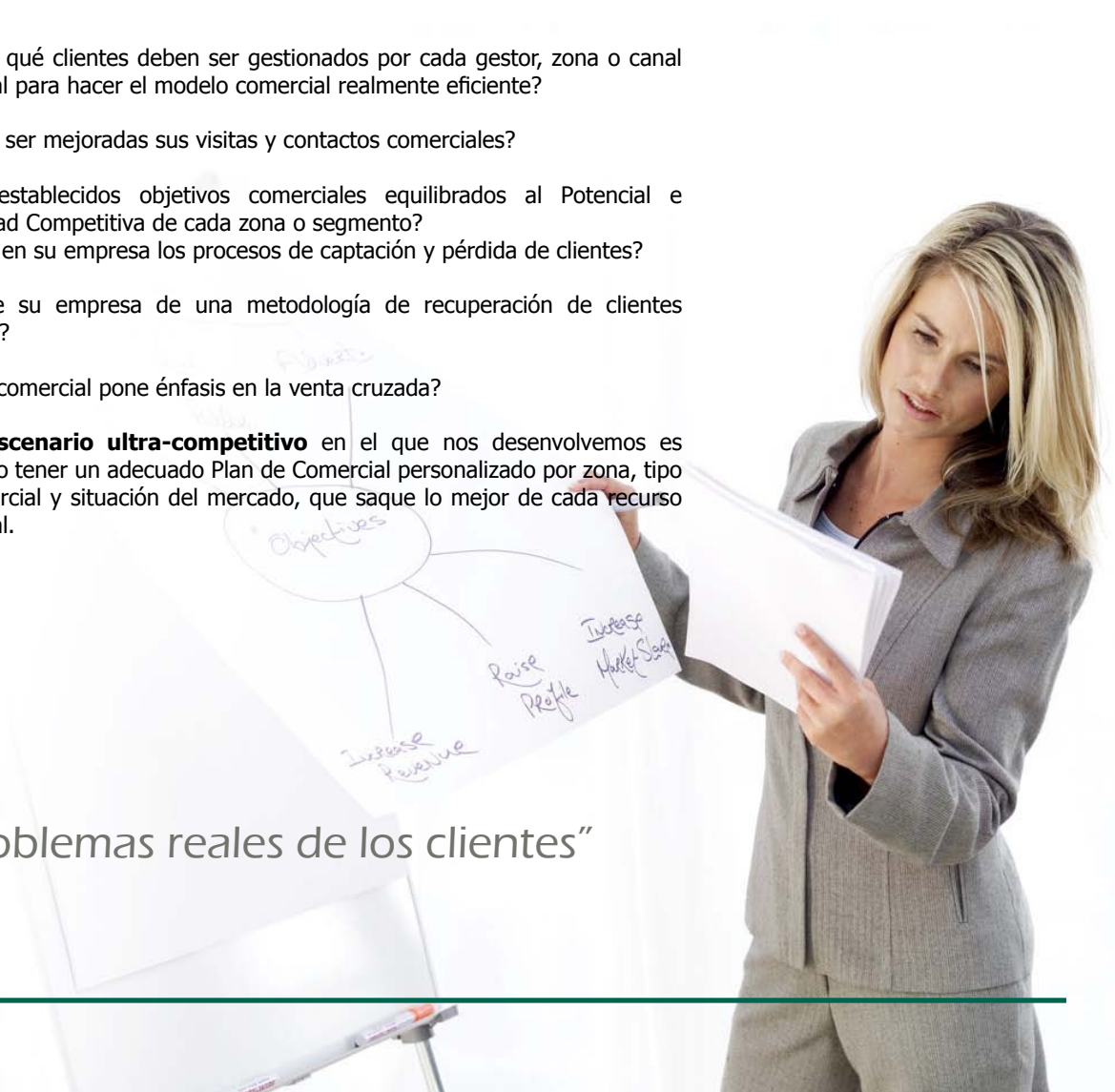
¿Analiza en su empresa los procesos de captación y pérdida de clientes?

¿Dispone su empresa de una metodología de recuperación de clientes perdidos?

¿Su red comercial pone énfasis en la venta cruzada?

En el **escenario ultra-competitivo** en el que nos desenvolvemos es necesario tener un adecuado Plan de Comercial personalizado por zona, tipo de comercial y situación del mercado, que saque lo mejor de cada recurso comercial.

“Indagar y descubrir las necesidades y problemas reales de los clientes”



## ¿Cómo sacar lo mejor de cada recurso comercial?

Para sacar lo mejor de cada recurso comercial su empresa puede apostar por entrenar y profesionalizar a su fuerza de ventas basada en un enfoque cliente o puede seguir haciendo las cosas a la antigua usanza. En este sentido, la fuerza de ventas de muchas empresas en la actualidad basan su esfuerzo en un enfoque egocéntrico:

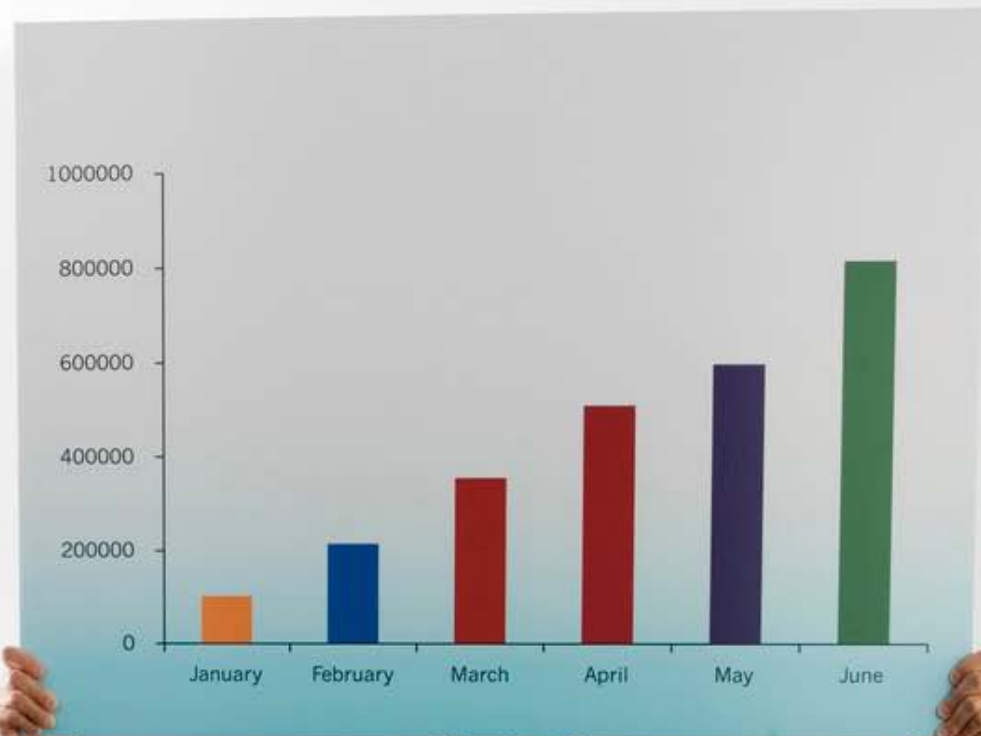
- 1.- Me olvido de los problemas reales de mi cliente y hablo de las características y/o beneficios del producto o del servicio.
- 2.- Se presuponen las necesidades y/o deseos de los clientes sin profundizar en detalle.
- 3.- No se indaga de manera adecuada para obtener información de calidad que nos permita argumentar con éxito en nuestros procesos de venta.
- 4.- No se utiliza el canal de comunicación adecuado (estrategias verbales para reducir la resistencia) que utiliza nuestro cliente.

**Si lo que desea es aumentar las ventas y obtener resultados extraordinarios sus recursos comerciales han de poseer un ENFOQUE "CLIENTING".**



Como conclusión, si quiere que su **empresa crezca de manera rentable y sostenida** en los próximos meses, les sugerimos que desarrolle las siguientes estrategias:

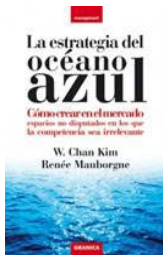
- Enfoque cliente
- Estrategias de Segmentación
- Sistematizar procesos comerciales
- Optimizar y profesionalizar la fuerza de ventas
- Abandonar las estrategias cortoplacistas y valorar el "Largo Plazo"



**El cliente en el centro  
de cualquier estrategia**

## Libros

# La estrategia del océano azul



**Título:**

La estrategia del océano azul

**Autor:**

W. Chan Kim y  
Renee Mauborgne

**Editorial:** Granica

La tesis que inspira este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación. Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta. Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes.

En definitiva, un libro con un enfoque alternativo: cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

[www.altair-consultores.com](http://www.altair-consultores.com)



**Contacto:**

**Javier Navarro**

[jnavarro@altair-consultores.com](mailto:jnavarro@altair-consultores.com)

Avda. Cortes Valencianas, 58  
Edificio Sorolla Center  
Nivel 0, Local 1  
46015 Valencia  
T. 96 339 36 70  
F. 96 339 36 71

