



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



Apunte Docente

Elementos para un diagnóstico preliminar de la gestión de Marketing de una empresa

Renzo Devoto Ratto



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



El autor es Magíster en Administración y Dirección de Empresas,
Universidad de Santiago de Chile. Licenciado en Ciencias en
Administración de Empresas e Ingeniero Comercial de la Pontificia
Universidad Católica de Valparaíso, profesor jornada completa de la
misma Universidad.

APUNTE DOCENTE

Elementos para un diagnóstico preliminar de la gestión de Marketing de una empresa

Introducción

Cuando se desea efectuar un diagnóstico de la gestión de Marketing de una empresa, es conveniente dividirlo en dos fases, una preliminar (o exploratoria) y otra concluyente, lo cual permite una mejor asignación de los recursos dedicados al diagnóstico.

Si bien dicho diagnóstico puede ser llevado a cabo por personal de la misma empresa, es preferible contratar una consultoría para tal efecto, a fin de evitar los sesgos que podrían introducirse en el primer caso.

Si bien podría no constituir un listado exhaustivo de elementos o factores a analizar en el diagnóstico preliminar, a continuación explicaremos brevemente los siguientes:

- Orientación al mercado
- Orientación al cliente
- Orientación al cliente interno
- Monitoreo de la competencia
- Marketing coordinado
- Orientación a la rentabilidad

La idea es establecer un primer diagnóstico respecto a cada uno de estos elementos, a fin de enfocar la fase de diagnóstico concluyente –fundamentalmente- en aquellos que resulten más deficitarios en la fase preliminar.

1) Orientación al mercado

Debe constatarse que efectivamente la empresa tiene una filosofía moderna de Marketing, es decir, tiene presente que debe orientar su “know-how” o “expertise” a la satisfacción de necesidades de los consumidores, con una postura de “ventanas abiertas”, lo que implica adoptar decisiones con base en información obtenida de los mercados relevantes, intentando lograr el “calce” más perfecto posible entre lo que ella ofrece y lo que desean o requieren sus consumidores-meta, con beneficios para ambas partes.

Sin intención de agotar el tema, se propone a continuación un check-list a considerar para estos efectos.

- Que la empresa conozca los mercados que está abordando y sus tendencias, para lo cual debe efectuar con cierta regularidad análisis de mercados que le permitan conocer: perfil (geográfico, demográfico, socioeconómico, psicográfico y conductual) de los consumidores; necesidades, funciones, beneficios y atributos buscados por los consumidores; comportamiento de los consumidores; tamaño de mercado y cuotas de mercado; tendencias a futuro en los mercados.
- Que las innovaciones productivas de la empresa (modificaciones a los productos actuales o nuevos productos) sean efectuadas utilizando información proveniente del mercado (antes de y/o después de), lo cual implica que exista participación del área de Marketing en estas decisiones y se utilice la investigación de mercado en la toma de decisiones respectiva.
- Que la empresa analice el mercado para determinar si es segmentable y que –de serlo- seleccione sus mercados-meta, definiendo el posicionamiento buscado y el marketing-mix para cada uno de dichos mercados.

2) Orientación al cliente

Una empresa puede estar orientada al mercado, pero no estar orientada a sus clientes. En el mercado se encuentran todos los consumidores de la respectiva categoría de producto, pero los clientes de una empresa son sólo aquellos consumidores que compran con cierta habitualidad el producto (o los productos) que vende esa empresa a ese mercado.

Los objetivos esenciales de la gestión de Marketing son: captar clientes, retener clientes y fidelizar clientes, en forma rentable. Por ello, si una empresa enfoca la mayor parte de sus acciones de Marketing a captar clientes, está apuntando sólo a uno de esos objetivos, corriendo el peligro de que sus clientes actuales (muchos de ellos antiguos) abandonen a la empresa, debido a que ésta no les brinda una importancia acorde con su condición de clientes.

Si la empresa enfatiza la captación de clientes, se dice que tiene una visión “transaccional” del Marketing; en cambio, si junto con captar clientes, se preocupa de retener y fidelizar a sus clientes actuales, entonces se dice que tiene una visión “relacional” del Marketing.

El Marketing Relacional pretende convertir a los compradores en clientes que mantengan un nivel regular o creciente de compras, para luego lograr que se conviertan en

promotores activos de la empresa y sus productos e -incluso- a más largo plazo sean defensores verbales de la misma. En síntesis, pretende retener y fidelizar clientes.

El concepto clave en Marketing Relacional es el “valor de un cliente”, definido como el valor actual de los beneficios que éste le permitirá obtener a través de todas sus compras, mientras se mantenga como cliente. Asimismo, se tiene en consideración otros aspectos asociados: es más fácil venderle a un cliente actual que a un prospecto; es más caro captar un cliente nuevo que retener uno actual; un cliente satisfecho es la mejor fuente de nuevos clientes; un cliente insatisfecho puede convertirse en un “terrorista”, contando su experiencia a otras personas, lo cual puede verse multiplicado exponencialmente por la “viralidad” de los medios de comunicación actuales.

Una inferencia muy relevante de todo lo anterior es que no tiene sentido la frase genérica “el cliente es el rey”, puesto que no todos los clientes tienen el mismo valor para la empresa, por lo cual podríamos decir que existen clientes “emperadores”, clientes “reyes”, clientes “príncipes” y también clientes “plebeyos” (para no mencionar a los clientes que no vale la pena tener). Asimismo, más allá de la comunicación “boca a oído” o “boca a boca” negativa, de por sí importante, se pone de relieve la gravedad de la pérdida de un cliente, especialmente si es de alto valor, por cuanto la pérdida es igual a todo su valor como cliente, es decir, al valor actual de todos los beneficios que podría haber generado para la empresa a lo largo de todo el tiempo que le quedaba como cliente.

Los **objetivos generales del Marketing Relacional** son los siguientes:

- Retención de los clientes más valiosos
- Incremento de la fidelidad o lealtad de los clientes valiosos
- Prevención oportuna de pérdida de clientes
- Recuperación de clientes
- Incremento del cross-selling (venta cruzada)
- Incremento del up-selling (venta con mayor margen)
- Incremento del share of wallet (participación en la “billetera”)
- Adquisición de nuevos clientes a partir de referencias de los actuales
- Reducción de costos de inventarios y transacciones
- Migración de clientes hacia canales de venta directa

Las acciones requeridas para hacer realidad una filosofía de Marketing Relacional se enmarcan en el **Customer Relationship Management (CRM)**, el cual puede ser definido de la siguiente manera:

CRM es el conjunto de métodos e infraestructura utilizados para implementar la filosofía de marketing relacional, lo cual implica aplicar tecnologías de bases de datos que

permitan capturar los datos de los clientes en toda la empresa, consolidarlos en un banco central de datos, analizar los datos consolidados y distribuir los resultados a cada uno de los varios puntos de contacto, para que sean usados con fines de una mejor interacción empresa-cliente y la entrega de ofertas con valor para los clientes.

Quienes mejor han definido el proceso del CRM analítico –sin denominarlo de esa forma– han sido *Don Peppers* y *Martha Rogers* bajo el concepto de “*marketing one to one*”, distinguiendo cuatro etapas relativamente secuenciales, de las cuales aquí hemos adaptado sólo la última etapa a fin de generalizar el proceso a un CRM:

- 1°) Identificación de los clientes (implica llevar a cabo “datawarehousing”)
- 2°) Segmentación de los clientes (implica llevar a cabo “data mining”)
- 3°) Interacción con los clientes
- 4°) Implantación y ejecución de estrategias y tácticas de retención y fidelización

Es importante tener claro que –aunque implementar un modelo CRM requiere tecnología (sistemas de comunicación; sistemas informáticos transaccionales; sistemas informáticos integradores; sistemas informáticos analíticos)- antes de pensar siquiera en adquirir un “paquete CRM” hay que tener muy claro si la empresa podrá sacar provecho de este modelo (a lo menos, evaluar si será posible desarrollar, mantener y enriquecer una base de datos de clientes; si la empresa cuenta con posibilidades de efectuar cross-selling y/o up-selling) y luego formular una estrategia CRM.

Cabe destacar que los principales proveedores de sistemas de información comercial del tipo CRM son: Oracle (Siebel); SAS; SAP; Unica, todos ellos con una buena evaluación por parte de sus usuarios. A ellos se suman varios proveedores que podrían ser considerados “proveedores de nicho” (entre ellos, Market2Lead; RightNow; smartFOCUS).

3) Orientación al cliente interno

Para un empleado o unidad (gerencia, departamento, sección) de una empresa, sus “clientes internos” son todos aquellos otros empleados o unidades de la organización que requieren de sus servicios para operar.

Tal como es importante que las empresas se orienten al mercado y a quienes compran regularmente sus productos, es muy importante que logren una “orientación al cliente interno”, a lo menos por los siguientes motivos:



- Siguiendo el modelo de “cadena de valor”, es difícil que el “personal en contacto” pueda prestar un servicio de buena calidad a los “clientes externos”, si no recibe un servicio de buena calidad por parte de sus “proveedores internos”.
- Se genera mejores coordinaciones internas, con impacto positivo sobre la productividad y los costos de operación.
- El reconocimiento de que la razón de ser de un cargo no es sólo “hacer cosas” sino “lograr resultados” en coherencia con los objetivos de la organización, le otorga trascendencia a los cargos y ayuda a elevar la motivación del personal.
- Se genera un mayor “espíritu de cuerpo” al interior de la organización.

La consigna clave es “todos tenemos clientes”. Obviamente, no es muy difícil que el “personal en contacto” (aquellos que se relacionan con clientes “externos” de la empresa) identifique claramente quiénes son sus clientes. Pero, ello no es tan fácil en el caso de personal que trabaja en el “back-office”, es decir, aquellos que no se relacionan con clientes “externos”. Y, en general, el personal que trabaja “hacia adentro” o “tras bambalinas” es mucho mayor en número que el personal en contacto, incluso en varias empresas de servicios.

Entonces, debemos convencer a ese personal que si no tiene clientes “externos”, entonces tiene clientes “internos”, es decir, personas al interior de la organización que requieren de su trabajo y sus resultados para poder efectuar bien su respectivo trabajo. Y, además de convencerlos, hay que orientarlos para que identifiquen claramente a sus clientes “internos” y visualicen también claramente cuál es el rol que les corresponde en la “cadena de valor” de la empresa.

Ello implica acompañar el concepto de “tarea” ligada a un cargo con el concepto de “resultado” asociado al mismo cargo, dejando claro que la tarea no tiene sentido en sí, si no se expresa en un resultado que importe a alguien (a los respectivos clientes “internos”). Esto debiera llevar, incluso, a modificar las descripciones de cargos, enfatizando en ellos quiénes son los respectivos clientes, ya que sin ellos la existencia del cargo no tiene sentido.

Un procedimiento

Se explicará sintéticamente cómo un jefe de una unidad podría proceder para generar “orientación al cliente interno” en los empleados a su cargo.

Obviamente, lo primero es identificar a los “clientes internos” de la unidad, para lo cual algunas preguntas útiles serían: ¿a quién(es) produciríamos problemas (y por qué) si nuestra unidad dejara de funcionar?; ¿cuál(es) unidad(es) o persona(s) no podría(n)



cumplir sus misiones sin los resultados que ofrece nuestra unidad?; ¿a quién(es) afectamos directa o indirectamente con nuestra actuación?; ¿quién(es) recibe(n) los resultados de nuestra actuación? En esta etapa es importante que participen todos los miembros de su unidad.

Luego, este jefe debe avanzar en el proceso de que su personal comprenda a los “clientes internos” de la unidad y se oriente al “servicio interno”. Tal proceso implica interacciones con tales “clientes internos” y, a la vez, la participación de todos los miembros de la unidad a su cargo, incluido él mismo. Los pasos que este jefe debe seguir son los siguientes:

1. Entrevistar a personas representativas de los distintos tipos de “cliente interno” que su unidad tiene, para saber cómo visualizan el servicio que su unidad debe prestarle(s) y cómo perciben la calidad de ese servicio. Estas entrevistas pueden ser individuales o grupales.
2. Identificar los “momentos de la verdad” en cada servicio interno, utilizando información obtenida en el paso anterior y efectuando reuniones internas con los miembros de su unidad.
3. Identificar en cada servicio interno los “momentos críticos de la verdad”, es decir, aquellos que tienen la máxima importancia en la satisfacción de su “cliente interno”.
4. Entregar a cada uno de los miembros de su unidad una copia del listado de “momentos de la verdad” identificados para cada servicio interno que presta la unidad, señalando cuáles son críticos. Discutirlos con ellos.
5. Analizar junto con sus subalternos cada servicio interno, a fin de detectar posibles fallas y/o mejoras. Dibujar “diagramas de servicio” simples y claros, sin exceso de detalles.
6. Reunirse con representantes de sus “clientes internos”, a fin de discutir con ellos los “momentos de la verdad” y los “momentos críticos de la verdad”. Obtener un primer listado de atributos relevantes.
7. Preparar un listado de atributos de calidad de servicio para cada servicio interno y un “contrato preliminar de prestación de servicio interno” para cada servicio interno.
8. Discutir con las jefaturas de sus clientes internos los “contratos preliminares de servicio interno” que corresponda en cada caso, tomándose un tiempo para negociar y determinar el “contrato definitivo de prestación de servicio interno”. Este último contrato debe ser visado por un directivo superior, a fin de que tenga coherencia con el contexto general de la organización.
9. Escribir la “misión” de su unidad, es decir, el aporte que realiza su unidad al éxito de la organización, indicando: a) quiénes son los “clientes internos”; b) cuál es el aporte o valor que se brinda a los “clientes internos”.
10. Discutir el enunciado de la “misión” de su unidad con sus subalternos.
11. Involucrar a sus subalternos-clave en la formulación y divulgación de un “plan de servicio” inspirado en la “misión”.
12. Diseñar y aplicar programas de “socialización” para el personal nuevo y de capacitación técnica y relacional para su personal.

13. Brindar “empowerment” a sus subalternos.
14. Vincular los objetivos de calidad de servicio, los recursos institucionales y las remuneraciones, mediante “convenios de desempeño”.

Y ... ¡nunca olvidar que debe predicar con el ejemplo!

Algunas frases a recordar son las siguientes:

“Todo el mundo en la organización tiene a lo menos un cliente”. “Si usted no le presta servicio a algún cliente externo, su deber es prestárselo a quien sí lo hace”. “Si usted piensa que no tiene clientes, pregúntese por qué motivo le pagan su sueldo”. “Un servicio de calidad debe empezar dentro de la organización”.

Marketing Interno

Asociado a esta orientación al mercado interno surge el concepto de Marketing Interno. Como una forma de pensar, el Marketing Interno es el reconocimiento de la existencia de un “mercado interno” constituido por el personal de la empresa (directivos, supervisores, personal en contacto y personal de apoyo) y la necesidad de actuar sobre él para alcanzar una alta calidad de servicio interno y externo. Como una acción, implica la utilización de métodos y técnicas tanto de administración de recursos humanos como de marketing, gestionando las actitudes del personal y las comunicaciones hacia el personal, con la finalidad de incorporar a la cultura organizacional una filosofía de orientación al cliente interno y externo.

A continuación, se presentan sintéticamente algunos elementos del proceso de diagnóstico previo y acciones que debieran ser consideradas en un programa de Marketing Interno.

Diagnóstico para Marketing Interno

Las fases son cuatro:

- 1) Estudio del clima organizacional de la empresa.

Entendemos “clima organizacional” como la percepción promedio que tienen los miembros de una organización sobre la calidad del ambiente de trabajo y de la vida laboral en esa organización. En presencia de un mal clima organizacional, no puede esperarse implantar un concepto de orientación al cliente, por cuanto el personal se resistirá a cualquier tipo de cambios, más allá de lo habitual en un proceso normal de cambio.

El clima organizacional de una empresa no es algo inmutable, es posible modificarlo. No obstante, ya que es un concepto multidimensional, no basta con afectar una sola variable

para lograrlo en forma permanente. Además, tanto para el diagnóstico como para la implantación de los cambios en el clima, se requiere el apoyo de especialistas en el tema, habitualmente externos a la empresa.

Algunas de las dimensiones relevantes a estudiar son: ambiente de trabajo; relaciones informales; reconocimiento por el trabajo realizado; actitud hacia la empresa y sus políticas; sensación de seguridad, confianza, apoyo.

2) Identificación de necesidades y/o motivaciones del personal y de los mecanismos “motivacionales” utilizados por la empresa.

A nivel de los miembros de la organización, se requiere conocer: grado de motivación existente; agrado o desagrado con las condiciones de trabajo; satisfacción-insatisfacción con la empresa; motivaciones individuales. A nivel de la organización: políticas de administración de recursos humanos; preocupación por el tema de la motivación laboral y acciones que se emprenden en tal sentido.

3) Detección del grado de conocimiento del mercado interno sobre el marketing externo de la empresa.

Algunas dimensiones relevantes son: conocimiento de la misión de la empresa, de los servicios y mercados específicos y de las acciones más visibles de marketing; opinión sobre la imagen de la empresa, sobre los servicios que ofrece la empresa y sobre los competidores y la posición competitiva relativa de la empresa.

4) Detección de necesidades de información y de capacitación del personal, con orientación al cliente.

Trasciende el concepto típico de capacitación, por cuanto adopta una óptica de “orientación al cliente”, tanto para el personal en contacto, como para el resto del personal, bajo la premisa de que “todos tenemos clientes”.

Algunos aspectos relevantes son: conocimiento de las normas de servicio, del rol que el empleado juega en la obtención del nivel fijado de calidad de servicio y del rol que juegan otros estamentos; destrezas o habilidades específicas para prestar un buen servicio; conocimiento de la relación existente entre calidad de la prestación y remuneración.

Algunas acciones de Marketing Interno

Un conjunto de ellas podrían ser denominado “gestión de RR.HH. con orientación de marketing interno”, la cual implica: re-especificación de cargos y nuevas bases de medición del desempeño, a partir de los estándares de servicio; búsqueda, socialización y retención del mejor personal para cada cargo; sistemas de incentivos monetarios y no

monetarios, individuales y grupales, en base al estudio motivacional y los estándares de servicio.

Otras se refieren a los aspectos formativos tendientes a desarrollar en el personal: una visión de empresa y del servicio; actitudes positivas; habilidades técnicas y de relaciones interpersonales.

También las que tienen que ver con el liderazgo y la comunicación interactiva interna: reforzamiento de los programas formales de formación; apoyo y motivación activa de las jefaturas; instancias de participación para los empleados; vías de “doble flujo” de información y comunicación; fomento del trabajo en equipo dentro de cada área e inter-áreas.

Finalmente, el desarrollo de acciones de comunicación masiva interna: folletos, revistas, diarios murales, información en Intranet; reuniones informativas de carácter masivo.

4) Monitoreo de la competencia

Habitualmente, se piensa que los “marketineros” deben preocuparse (y ocuparse) sólo de los mercados, por lo cual tanto los textos de Marketing como los cursos de esta disciplina tienen un fuerte sesgo hacia los mercados. No obstante, no se puede olvidar que la empresa debe ofrecer a los consumidores productos con una mejor relación calidad/precio que la de sus competidores (aquellos que fabrican la misma categoría de producto y también los que fabrican sustitutos), lo que obliga a estar “monitoreando” a la competencia, especialmente aquella más directa.

Pero, cabe preguntarse cuál gerencia o departamento se debiera ocupar de ello. Sea cual sea la respuesta, no cabe duda que la gerencia de Marketing tiene mucho que hacer al respecto, puesto que es absolutamente necesario que la observación y el monitoreo de la competencia sean efectuados con “ojos de mercado”. De partida, si bien nada impide que los directivos de una empresa definan quiénes son sus competidores, si ello no se efectúa considerando los “conjuntos de selección” de los consumidores, se podría caer en el grave error de observar y monitorear con mucho énfasis a empresas que quizás antaño fueron competencia, pero que quizás hoy no lo son y han sido reemplazadas por otras en las decisiones de los consumidores. En definitiva, cada vez que un consumidor evalúa distintas opciones de “producto” para satisfacer una necesidad y luego evalúa algunas “marcas” para la adquisición, está definiendo quiénes son los competidores en su mente.

5) Marketing coordinado

La función de Marketing involucra varias subfunciones, entre ellas: comunicaciones de marketing; desarrollo de nuevos productos; ventas; investigación de mercados; relaciones con los distribuidores, etc. Algunas de ellas las desarrollan personal de la empresa y otras son externalizadas (típicamente, en la mayoría de las empresas, investigación de mercados y publicidad).

Tal como se exige que la función de Marketing esté estrechamente coordinada con las demás funciones de la empresa, al interior de ella también se exige dicha coordinación, de lo cual es responsable el Gerente de Marketing (no obstante, si la empresa tiene una Gerencia de Ventas y una de Marketing, ambos gerentes deben responsabilizarse de la coordinación entre ventas y el resto de las subfunciones de Marketing). A mayor externalización de subfunciones, mayor esfuerzo de coordinación deberá desarrollarse; sin embargo, aunque no hubiese externalización alguna, no debe descuidarse este aspecto (por ejemplo, no es raro que los vendedores de una empresa no conozcan la publicidad del producto que están vendiendo, siendo sorprendidos por los prospectos de clientes que sí la conocen).

6) Orientación a la rentabilidad

Toda la gestión de Marketing debe estar enfocada finalmente en cooperar a que se cumplan los objetivos de rentabilidad trazados para la empresa. No obstante, ello no significa que se haga responsable al Gerente de Marketing por el logro (o no) de tales objetivos de rentabilidad, ya que hay varios aspectos de la misma que escapan a la esfera de Marketing (varios costos de inversión y operacionales); los objetivos de Marketing son expresados habitualmente en términos de volumen de ventas, cuota de mercado y posicionamiento.

No debiera ocurrir que un Gerente de Marketing no tenga conciencia de los costos y de los beneficios cuando plantea sus propuestas, lo cual no es tan raro, debido a la escasa vocación (y a veces formación) financiera de estos ejecutivos. Por ello, los ejecutivos de Marketing debieran tener una buena formación en el ámbito de las Finanzas o, a lo menos, en evaluación de proyectos, lo cual les permitiría alinear sus propuestas con los objetivos de rentabilidad de la empresa y lograr -dicho sea de paso- una mejor recepción de tales propuestas por parte de los ejecutivos de otras áreas.
