

# Primeros AUXILIOS

## BOSTON CONSULTING SIGA MI RECETA



El presupuesto de Mercadotecnia y Ventas puede llevarse hasta 30% de los ingresos de una compañía. Y suele ser de los renglones donde parece más atractivo meter tijera. Degrafile, en vez de cortar. Un reciente artículo de la consultora Boston Consulting Group plantea que estas acciones pueden traerle grandes ahorros:

- Haga un nuevo presupuesto. En vez de ajustar el de 2008, arranque de cero y construya los apartados con las nuevas prioridades en mente.
- Dedique dos terceras partes del presupuesto a 30% de los mejores clientes.
- Elimine la inversión en marcas de segunda o tercera importancia; llévelas a un esquema de manejo de bajo costo.
- Revise su estrategia de precios. Una estrategia con más de tres meses ya es obsoleta.
- En vez de fijar metas como 'crecer la participación', ponga objetivos acotados como 'lograr compras recurrentes'.
- Cambie el mix de publicidad. Una marca poderosa puede tener menos tv y más publicidad viral.
- Fortalezca su equipo de Ventas y Mercadotecnia con talento de compañías en problemas.
- Contacte a sus mejores clientes. Los bancos que lo hicieron en el otoño de la crisis, tuvieron más clientes satisfechos que sus rivales.

## MCKINSEY MAL DE MUCHOS

Una encuesta global con directores de Mercadotecnia reveló que muchas compañías no siguen las mejores prácticas cuando se trata de diseñar y ejercer el presupuesto de esta área. Es más, tampoco revisan los resultados periódicamente. Suelen



copiar el presupuesto de años anteriores. No determinan su gasto a partir de la efectividad de sus estrategias o las metas de la firma. Las empresas de productos de consumo son la excepción (y estarán aumentando su presupuesto en Mercadotecnia, además).

## ZENITH DIAGNÓSTICO RECIENTE

Contrario a lo que muchos podrían creer, la caída en la publicidad comenzó antes de la crisis. Un informe de Zenith Optimedia revela que, con todo y Olimpiadas, esta industria sólo creció 1% en 2008, contra 5% del año anterior y que facturó 17.35% menos que en 2007 en América Latina. México y Brasil están entre los países más afectados; sobre todo por la depreciación de sus monedas. (Fuente: Informe Oficial Latinoamericano de Inversión Publicitaria 2008.)





## DEAMON QUEST NUEVOS REMEDIOS



“En México se está dando una revolución sobre el conocimiento al cliente. Las compañías no habían tenido acceso a tan brutal cantidad de información del cliente. La mayoría de las empresas tiene la información y no sabe cómo manejarla”, dice José Luis Lomas, socio director de la firma consultora española de Mercadotecnia Daemon Quest. Cuesta cinco veces más captar a un cliente nuevo que fidelizarlo, por eso recomienda:

- Identificar cuáles son los segmentos más rentables.
- Distinguir los segmentos que son afines a la compañía y, además, fieles a ella.
- Cerca de 80% del negocio viene de 20% de las marcas. Revise cuáles son esas líneas y apueste por aquellas que dan más valor.
- Debe darle otra vez relevancia al vendedor. Es la vuelta a los básicos: debe maximizar la experiencia de comercial y darles herramientas.



## ESAMA LA CÁPSULA INFALIBLE

Las empresas hace mucho que dejaron de vender. Despachaban, pero no vendían, porque la gente ¡simplemente les compraba! Hoy tienen grandes equipos de ‘folletos parlantes’ que no conocen al cliente y no le saben vender más, dice Andrés Frydman, presidente de la consultora Esama.

No sólo es la hora de la mercadotecnia, sino de toda el área Comercial. Llegó la hora de profesionalizar la venta, y de alterar las prioridades: ahora se trata de retener y rentabilizar; captar nuevos clientes queda al final.

### Según Andrés Frydman:

- En México hay una gran dispersión de la media de ventas (entre la media de los vendedores y el que vende más).
- Además, hay una altísima rotación en la fuerza de ventas (¿le espantaría escuchar que es de 100% en grandes firmas?) Y se van, asegura, porque no tienen logros.

### ¿Qué hacer?

- Analizar y difundir las mejores prácticas de los mejores. Cómo lo hacen, cada cuando. Convertir esta práctica en un modelo que aprendan los demás.
- “Hacer esto tiene un alto efecto de motivación (en la fuerza de ventas), porque su más grande motivación es el logro”, dice Frydman.
- Hay que hacerlo a todo nivel: el vendedor, el supervisor y el gerente de región. El supervisor tiene que convertirse en un *coach* de vendedores, y el gerente, en un *coach* de *coaches*.

## ¿Y QUÉ OPINAN LOS MONSTRUOS?

Expansión elige cada año a los Monstruos de la Mercadotecnia. Profesionales que idearon estrategias que le dieron la vuelta a marcas y negocios. ¿Qué ejemplos sigue más de cerca ahora?

### SER SOLIDARIO Y NO MENTIR

**Lino Antonio Villarreal Peña,**  
Monstruo de 2008 por sus acciones para la marca Tecate, de Cervecería Cuauhtémoc.

### ¿A qué empresa hay que seguirle la pista en sus estrategias anticrisis?

En España, Hyundai está otorgando a sus clientes un seguro de desempleo, que cubre una parcialidad del costo del vehículo si el cliente pierde su trabajo. En EU, una firma de vinos aprovechó la crisis para lanzar su marca Recession Wine. B&W-Bancomer recomienda no endeudarse.

### ¿Qué funciona y qué no?

La táctica de precios bajos siempre funcionará en el corto plazo pero difícilmente tiene efectos positivos en el largo, a menos que se adopte como estrategia.

### ¿Cómo fidelizar al cliente?

Hablándole con honestidad. Un consumidor nunca olvida quién lo trató de engañar. Disminuir la calidad de las marcas sin bajar el precio hará que él se aleje.

### SORPRENDER AL CLIENTE

**Margarita García y Óscar Padilla,**  
directora general y director comercial de la funeraria J. García López, Monstruos de 2007.

### ¿A qué empresa hay que seguir la pista?

La promoción ‘1, 2, 3’ de Movistar es una estrategia orientada al crecimiento en tiempos de crisis que escucha las necesidades del consumidor.

Me gusta lo que está haciendo la aseguradora AXA, ya que siendo un negocio con un panorama crítico logró entender las necesidades del mercado, ofreciendo servicios que la diferencian de la competencia. Fue de las pocas en presentar crecimiento.

### ¿Qué funciona?

Las estrategias de marketing deben estar orientadas a mostrar la cara más robusta de la firma; acentuar las bondades del producto o servicio; resaltar sus facilidades y beneficios; comunicar que comprar significa ganar plusvalía y asegurar el patrimonio.

### ¿Cómo fidelizar al cliente?

Superando sus expectativas, ofreciéndole valor agregado y precios competitivos (...) Si lo logramos, el cliente no sólo será fiel a nuestra marca, sino también nos recomendará.