



Propuestas anti crisis

Revisar las estrategias, invertir y mantener una relación a largo plazo con los clientes rentables o **dar valor de forma constante son algunas de las recomendaciones que los mejores expertos describieron en el Fórum Mundial de Marketing y Ventas organizado por HSM en Madrid.**

Mar Heras Pérez, socia directora de Mar Heras Consultoría
www.marheras.com

AUTOR: HERAS PÉREZ, Mar

TÍTULO: Propuestas anti crisis

FUENTE: MK Marketing+Ventas, N° 254 febrero 2010. Pág. 22

DESCRIPTORES:

- Estrategias de marketing
- Generación de valor
- Gestión de crisis

RESUMEN:

Los consumidores, la tecnología, las redes sociales, la comunicación, se están convirtiendo en auténticas turbulencias que forman parte del día a día en nuestro trabajo. Esa es la nueva realidad en marketing. De ello se habla en este artículo, que es la esencia de un día y medio de charlas en el marco del Fórum Mundial de Marketing y Ventas organizado por HSM. Atentos al recetario de lujo de Philip Kotler para lidiar la crisis, al caso del club privado de ventas online de Gustavo García Brusilovsky o a la visión estratégica con la que trata Don Peppers la relación con los clientes. Tampoco se pierdan la charla orquestada con la que deleitó Juan Mateo para hablar de su propuesta de valor.

Estamos viviendo una época de turbulencias que nos obliga a replantearnos constantemente el momento actual. La crisis es la turbulencia que, hoy por hoy, más capta nuestra atención. Pero estemos atentos, porque no es la única. Los consumidores, la tecnología, las redes sociales, la comunicación, se están convirtiendo en auténticas turbulencias que forman y formarán parte del día a día en nuestro trabajo. Esa es nuestra nueva realidad en marketing. De todo ello se habló en el Fórum Mundial de Marketing y Ventas que organizó HSM.

Philip Kotler y su “recetario de marketing anticrisis”

Una vez más Philip Kotler nos hizo reflexionar en su magnífica conferencia, gran parte de la cual estuvo enfocada a proporcionar un magistral recetario de cómo lidiar contra la recesión.

Con la frase del Dalai Lama, “*Los tiempos fáciles son el enemigo: nos ponen a dormir. La adversidad es nuestra aliada, nos despierta*”, Kotler centró la manera en la que debemos abordar la recesión.

Hizo especial incidencia en que “lo más importante de una recesión es saber entender a los clientes”. Y, haciendo mención a su último libro

“La ciencia del caos: el management y el marketing en la era de las turbulencias”, escrito junto a John A. Caslione, indicó que el comportamiento de los consumidores en época de crisis se ajusta. Éstos se mueven hacia productos y marcas con precios más bajos y reducen o posponen sus compras discrecionales, tales como los automóviles, grandes electrodomésticos o vacaciones caras.

Pero estos ajustes no solo afectan al consumidor, sino también a las empresas, que disminuyen su producción haciendo menos pedidos a sus proveedores, recortan su tasa de inversión de capital y sus presupuestos de marketing y posponen el desarrollo de nuevos productos y proyectos.

Ante esta situación, dice Kotler: “¿Cuál es el plan de acción que puede llevar a cabo una



Philip Kotler aconseja invertir en publicidad solo en determinados casos; por ejemplo, si se posee una marca de valor, si se lanza una oferta “emocionante” o si la calidad del producto es mayor de lo que el cliente paga por él.

empresa ante la recesión? ¿Deben recortar sus presupuestos de marketing? La respuesta es, depende". La mejor estrategia dependerá mucho de la situación en que ésta se encuentre:

Si se trata de una empresa consolidada, con unas finanzas y un marketing fuertes, lo recomendado sería absorber a los competidores o comprar sus activos e incrementar los gastos en marketing. Si es una empresa estable, con unas finanzas fuertes y un marketing débil, lo adecuado es construir un equipo de marketing más fuerte y adquirir algunas marcas consolidadas.

Si está en dificultades, con unas finanzas débiles y un marketing fuerte, hay que generar más liquidez recortando gastos, negociando con los proveedores y mejorando los procesos. Y si se encuentra en malas condiciones, con unas finanzas y un marketing débiles, lo mejor es cerrar el negocio y salvar lo que se pueda. "La empresa no tiene remedio".

También se analizaron temas como qué acciones o pasos debe llevar a cabo un departamento de marketing en una situación de crisis. Kotler comentó que "el departamento de marketing tendría que empezar realizando un inventario de los artículos y costes de marketing, no dudando en despojarse de clientes, áreas y productos no rentables y concentrarse en que los que gasten más. Con los clientes potenciales, hay que cons-

truir relaciones más fuertes para que cuando la economía se recupere hagan crecer al negocio. También sería conveniente eliminar los distribuidores que tuvieran bajo rendimiento sin dejar de lado los precios, que deberían reposicionarse". En cuanto a la comunicación, "debe concentrarse en aquella que es más eficiente, sin olvidarse de los medios sociales". Como se puede observar, una gran lista.

El presupuesto de marketing tampoco se quedó en el tintero y habló de que debería confeccionarse un "presupuesto esencial de marketing" en el que se dedicaran partidas a la investigación "con el fin de averiguar cómo se están adaptando los clientes a la situación actual y probar con algún segmento nuevo". También, dijo, "hay que dedicar algún dinero al cambio de características esenciales del producto o para introducir en él alguna versión de menos coste". Y por supuesto, "tenemos que dedicarles una partida presupuestaria a los clientes clave que son el éxito de nuestro negocio y comunicarles el porqué es acertado seguir comprando nuestro producto".

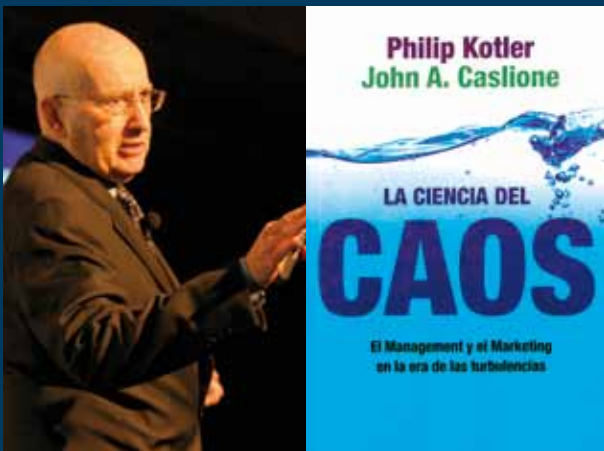
Con respecto a la publicidad, ante la pregunta de si se debe siempre anunciar en tiempos de crisis, aconsejó hacerlo solo si se posee una marca de valor (caso de Wal-Mart o McDonald's) o una submarca de valor. "También lo puedes hacer, si lanzas una oferta emocionante o tu empresa tiene un balance más fuerte que tus rivales. De la misma manera, si la calidad de tu producto es mayor de lo que tu cliente paga por él, como es el caso de Bounty Towels. Igualmente, si tu categoría de producto es una alternativa para ahorrar dinero; por ejemplo, si eres una compañía que vende productos congelados o sopa, ya que este tipo de productos ayudan al bolsillo del consumidor".

Kotler recomendó revisar las políticas y herramientas de marketing, porque si no "el nuevo

"Estos tres músicos lo tenían claro: u ofrecían una ventaja competitiva que aportara valor, o sus composiciones no triunfarían", afirma Juan Mateo.



LA NUEVA CIENCIA DEL CAOS: EL MANAGEMENT Y EL MARKETING EN LA ERA DE LAS TURBULENCIAS



La alternancia entre periodos de prosperidad y de declinación de la economía sería menos traumática si las empresas contaran con un sistema de respuesta rápida que les permitiera desarrollar nuevos escenarios para comercializar cuando la economía se derrumba. A este sistema o marco estratégico para navegar en condiciones tan difíciles lo hemos denominado "Chaotics".

Acelerar los cambios, elevar los niveles de complejidad, escalar los riesgos y la incertidumbre son el pan cotidiano del marketing. Para defenderse del shock externo de las turbulencias, que puede destruir negocios, las compañías deben incrementar su capacidad de adaptación en todas las áreas, especialmente en las de marketing y ventas.

En marketing se requieren grandes profesionales, capaces "de esperar lo inesperado" y que en tiempos caóticos puedan reinventar continuamente los modelos de negocio para ponerse rápidamente a la altura de las circunstancias.

Las empresas suelen operar con sistemas de marketing que son el resultado de años de ensayo y error. Han desarrollado políticas para utilizar en investigación, fijación de precios, publicidad, promociones y otras herramientas que probablemente persistan porque brindan una sensación de seguridad. Si funcionaron en el pasado, es de suponer que lo harán en el futuro.

Pero existe un problema. El caos ha aumentado y está transformando el mundo de manera drástica. Los clientes experimentan cambios en sus intereses, presupuestos y valores. Los canales de distribución adoptan nuevas formas, surgen nuevos medios de comunicación, competidores, leyes y regulaciones. La turbulencia está siempre presente.

Esto coloca a cada empresa en un punto de inflexión. O continúa con la misma estrategia, o reconoce la necesidad de una nueva. Si no revisa sus políticas de marketing, el nuevo ambiente la castigará y podría llevarla a la quiebra.

Se han registrado cuatro cambios clave en relación con el marketing:

- Los clientes están mejor informados; a través de la red pueden averiguar casi todo acerca de un producto, un servicio o una empresa.
- Están cada vez más dispuestos a comprar marcas propias de las tiendas a precio más bajo que las establecidas y publicitadas.
- Los competidores son capaces de copiar rápidamente cualquier producto o servicio, lo cual reduce el retorno sobre la inversión del innovador. Las ventajas competitivas tienen hoy vida corta.
- Internet y las redes sociales dan lugar a fuentes de información, medios de comunicación y canales de venta directa novedosos. El panorama reclama un cambio de mentalidad en los responsables del marketing.

Nuestro propósito es alentar a las organizaciones a cuestionar sus actuales ideas de marketing. Para ello existe otro estímulo: observar las diferencias entre distintos niveles de desempeño en marketing.

Fuente: Managemet HSM. Extracto del resumen del nuevo libro de Philip Kotler y Jonh A. Caslione, "La nueva Ciencia del Caos: el Management y el Marketing en la era de las turbulencias".

“Si dentro de cinco años una empresa sigue el mismo negocio en el que está ahora, no tendrá negocio” (Philip Kotler)

ambiente te castigará y podría, incluso, llevarte a la quiebra”. Además, llegó a decir que si “dentro de cinco años una empresa sigue el mismo negocio en el que está ahora, no tendrá negocio...”

Gustavo García Brusilovsky y el exitoso caso de BuyVip, el mayor club de compras privado online en España

Un interesante caso de cómo crear un club de compras online es el que expuso Gustavo García Brusilovsky, CEO de BuyVip, un apasionado del marketing, como se verá en la entrevista que se publicará que se publicará próximamente en MK Marketing+Ventas..

Inició su disertación indicando que BuyVip “es un club de compras privado online y no una tienda al uso para comprar”. Se trata de una

BuyVip no compra nada, puesto que no es una tienda, sino que negocia con las diferentes marcas para que le reserven un producto determinado.

comunidad online que comercializa ropa, complementos, artículos deportivos y electrónica, y donde sus miembros gozan de un valor añadido: el de encontrar productos de prestigiosas marcas con precios reducidos (habitualmente entre un 30% y un 70%).

Pero ¿cómo funciona? Es una página cerrada en la que accedes por invitación y te tienes que registrar. Como anota García Brusilovsky, “o estás registrado en la comunidad o no podemos hablar”. Una vez completados estos pasos, el futuro cliente recibe invitaciones a las campañas con descuentos de BuyVip, que tienen una fecha y hora de comienzo y finalización en el tiempo. Suelen ser de pocos días (entre dos y cuatro).

En un principio, asegura el CEO de BuyVip que “la comunidad creció muy lentamente, con lo cual tuvimos que hacer marketing de partners. Tuvimos que convencer a las marcas de que participaran en el proyecto”. Y es que BuyVip trabaja sobre los excedentes de stocks: en realidad no compran nada (porque no son una tienda), sino que negocian con las diferentes marcas para que les reserven un determinado producto. Posteriormente, hacen un catálogo, enseñan la marca al cliente con una campaña de comunicación, éste demanda el producto y es en ese momento cuando proceden a pedir las unidades a los proveedores.

Este club privado es un negocio montado para que todos ganen, ya que “tanto los clientes, como las marcas y el propio club de compras obtienen beneficios”.

¿Qué ganan los clientes? Muchos beneficios, entre otros: acceso a grandes marcas con descuentos importantes de una manera exclusiva, comodidad y ganancia en el tiempo, sistemas de descuentos y premios para nuevos miembros, y también un gran entretenimiento, pues “se despierta el afán por descubrir”.



¿Qué ganan las marcas? Una reducción del overstock, tanto si es actual como fuera de temporada, que va directamente al consumidor final. Altos márgenes en ese overstock. Publicidad de su marca, “ya que cuenta con 2,5 millones de usuarios registrados en España”. Campañas de venta segmentadas y con contenidos individuales y disponer de una tienda “exclusiva”, con una presentación de sus productos muy cuidada: “En ella hay un catálogo de producto más un tráiler”, añade García Brusilovsky.

Y, por último, el club de compras obtiene un negocio en el que no se necesita *working capital* (capital circulante), unos márgenes amplios en ecommerce y la ausencia de coste de generación de tráfico a la tienda todos los días.

No obstante, como añade el CEO de BuyVip, todavía existe una parte negativa general en este tipo de negocios y es la tardanza de los productos”. El 70% de las peticiones por parte de los clientes se produce el primer día y, de media, a ellos les tarda en llegar el producto una semana, con lo cual a ellos les llega en dos semanas.

Marketing viral y publicidad

BuyVip tiene una sólida presencia internacional y desarrolla su actividad en Alemania, Francia, Italia, Austria, Portugal, Polonia y Holanda. Cuenta con una plantilla de cerca de 200 empleados y su facturación en 2009 rondó los 70 millones de euros.

El marketing viral es una herramienta básica en el negocio de BuyVip, dado que “reduce los costes de marketing, tiene una alta credibilidad, se propaga muy rápidamente y hace branding-buzzword de la marca”. Algunas de las tácticas



utilizadas en esta comunidad son las postales, los vídeos, los juegos, las redes sociales, el blog, etc.

Según señala García Brusilovsky, “casi la mitad de los registros de Buyvip tienen un origen viral”, ya que a los miembros actuales se les proporcionan descuentos por apadrinar y se dan premios por ser el mayor apadrinador.

Esto es muy bueno para la compañía, porque va a contar con nuevos usuarios de la comunidad que no suponen un coste de adquisición para ésta y, por otro lado, los nuevos miembros del club serán usuarios que cuentan ya con una confianza inicial, porque el prescriptor es alguien en quien confían.

Con respecto a la publicidad, cuando BuyVip inició su andadura en 2006 la partida dedicada a publicidad en el presupuesto fue bastante reducida. Pero, como dice García Brusilovsky, “enseguida nos dimos cuenta de que eso era un error y de que invertir en publicidad era muy importante”. De hecho, la cifra en el 2009 se ha multiplicado por 500 veces a la que se dedicó en 2006.

En BuyVip todos ganan: los clientes acceden a marcas prestigiosas a bajos precios, las marcas obtienen publicidad y el club de compras consigue amplios márgenes a través del comercio electrónico.

QUÉ ES LO QUE HA HECHO TRIUNFAR AL CLUB DE COMPRAS BUYVIP, EN PALABRAS DE SU CEO



- Conocer muy bien lo que mueve el negocio y concentrar el foco y recursos en ello. En el caso de las ventas privadas, existen tres pilares del negocio: las marcas, la comunidad y experiencia de usuario.
- Ejecutar, ejecutar, ejecutar: "La ejecución pasa por tener la mejor gente en cada puesto."
- Planificar y controlar los entregables finales.
- Unirse para hacer fuerza: "Si quieres conseguir grandes cosas, el camino más rápido es buscar alianzas que le complementen a uno mismo."
- Contemplar el triángulo mágico que nos permite crecer de una forma rápida: "Debemos contemplar procesos, herramientas, personas."
- No perder el horizonte: "El riesgo de centrarse en la ejecución, la operativa del día a día es perder las señales del negocio que implican

cambios de estrategia. Es el ejemplo del árbol y del bosque." Esto tiene una repercusión importante sobre dónde concentrar las inversiones. Un ejemplo ha sido la internacionalización de BuyVip, orientada a aumentar el poder de compra continental de la empresa. El enfoque europeo tiene ventajas.

- Practicar la excelencia en operaciones, lo que se llama practicar el círculo virtuoso: "La mejora continua de cada elemento de la cadena de valor añadido de una empresa permite estar siempre a la última o un paso por delante de los demás."
- Carretear: "El que no carreteo no vuelca. No debe haber miedo a cometer un error... la primera vez. Sólo así estaremos seguros de que algo funciona o no y esto puede ser una fuente de ventaja competitiva. Por otro lado, la organización debe estar preparada para arriesgar; tan importante como ello es aprender de los errores, aunque también de los aciertos."
- Mejorar continuamente. "No existe el 'lo hemos conseguido' más allá del tiempo de decirlo." En entornos competitivos se debe mantener el proceso de mejora continua, ya que la ventaja de hoy se puede superar mañana. A largo plazo, esta mejora crea barreras de entrada. Las cosas hay que hacerlas tacita a tacita.
- Y, por último, poseer un espíritu ganador. Así lo muestra el libro de Jack Welch "Winning".

“Si pensamos en la satisfacción del cliente, pensamos en el largo plazo” (Don Peppers)

Don Peppers y el valor del cliente en el largo plazo

Con una interesante conferencia sobre la forma de relacionarse con los clientes y un aún igualmente interesante largo turno de preguntas por parte del público (aproximadamente una hora), Don Peppers, el gurú del marketing one to one, cautivó a la audiencia en el Fórum Mundial de Marketing y Ventas.

Inauguró su discurso con una frase clave: “La tecnología lo está cambiando todo”. Explicó que cualquier innovación que se haga sobre un producto ahora, mañana se convertirá en un commodity. Pero ahí no radica el mayor problema, la mayor complicación “proviene de lo que llamamos mañana, porque ahora suele presentarse más deprisa que antes”.

Por otro lado, comentó que esta tecnología interactiva que permite dialogar con cada uno de nuestros clientes es un elemento más para llegar a ellos. Una empresa puede tener una excelente presencia en internet, muchos trabajadores, estupendas infraestructuras, pero “sin clientes no es nada”.

El problema que tenemos en el siglo XXI es un exceso de oferta de productos y servicios, y lo que falta son clientes dispuestos a pagar por ellos.

Puso especial énfasis en hablar del cortoplacismo que tienen muchas empresas a la hora de tratar con sus clientes y la poca importancia que dan al largo plazo. Y plantea que la crisis financiera que estamos pasando ha sido fruto de esta visión cortoplacista.

Señaló que cuando una empresa interactúa con un cliente, después se tiene que acordar de que ha interactuado con él: “Muchas compañías llevan a cabo el *‘goldfish principle’*: el principio de la memoria de pez, no se acuerdan de nada,

ALGUNAS PREGUNTAS QUE HIZO EL PÚBLICO A DON PEPPERS

Público: ¿Cómo podría en mi compañía aérea distinguir a mis clientes, dado que los hay difíciles de diferenciar? Por ejemplo, algunos cuando viajan por motivos de trabajo lo hacen en business class y si viajan con su familia lo hacen en low cost.

Don Peppers: Un mismo viajero puede tener diferentes necesidades. La mayoría de las líneas no se aprovecha de sus clientes y de su información. Por ejemplo, hay una diferencia de sexo importante en cómo viajan un hombre y una mujer de negocios. También hay que tener en cuenta que algunos pasajeros quieren tomar sus propias decisiones y otros no. Yo, por ejemplo, me paso la vida viajando y cambiando billetes. Estaría dispuesto a pagar 500 dólares porque alguien me hiciera todos estos cambios. En definitiva, las empresas deberían alejarse del producto y pensar en el cliente, en cómo se siente.

Público: Una empresa española decidió retirar del mercado la mayoría de marcas y sustituirlas por marcas propias, argumentando que la marca es una filosofía del siglo XX.

Don Peppers: No estoy de acuerdo: es una política que no se sustentará por mucho tiempo. Al final, la marca blanca tendrá que vender marcas y debemos tener en cuenta que hay ciertos tipos de clientes que solo compran marcas.

Público: ¿Cuál es el papel del cliente/paciente en los laboratorios médicos?

Don Peppers: Los laboratorios farmacéuticos son un negocio duro. Internet ayuda a tomar decisiones a los pacientes. Una persona introduce en Google su enfermedad y sale su diagnóstico. Hay que crear apartados en las webs para los fármacos. También los médicos acudirán más para atender a sus pacientes.



pero tienen que tener en cuenta que el cliente sí se acuerda”. La empresa debe hacer un esfuerzo para acordarse del cliente y que éste se acuerde de ella.

Propuso que para mejorar la relación con los clientes, es necesario seguir su ya conocido método de los cuatro pasos: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar. Tener la habilidad para identificar a los clientes y saber qué es lo que necesitan. Diferenciarlos, no todos son iguales, unos clientes valen más y otros menos. Posteriormente, debemos interactuar con ellos estableciendo un diálogo, para proceder a la personalización, tratándoles como clientes únicos bajo comunicaciones personales según sus necesidades.

Pero resulta necesario asumir que los clientes satisfechos son los que hacen crecer a la compañía y aumentar su valor. Es fundamental crear satisfacción en ellos “porque cuando se sienten valorados, aumenta su confianza en la empresa”.

Las empresas, después de interactuar con un cliente, deben esforzarse en acordarse de él y en que éste se acuerde de ellas.



Y, “si pensamos en la satisfacción del cliente, pensamos en el largo plazo”.

El papel de las redes de comunicación social

Peppers también hizo referencia a las redes sociales. Una empresa que hoy opere en el mercado no puede ignorar cómo funciona internet y cómo la utilizan los consumidores para reunirse y dialogar. Es esencial que la empresa realice estudios para saber qué se está diciendo de ella en la red y, por otro lado, tiene que provocar que los clientes actúen y expongan sus opiniones, porque de esa manera va a saber qué opinan de ella.

Igualmente, debemos considerar que las redes son impredecibles, por lo que es preciso conocerlas y manejarlas.

Juan Mateo y su orquestada propuesta de valor en las estrategias comerciales

La conferencia de Juan Mateo, presidente y fundador de Training Lab, demostró que el movimiento se demuestra andando. Añadió valor a su discurso, trayendo una orquesta en vivo y en directo. En una muy relajante charla (solo interrumpida por la orquesta compuesta por dos voces y cuatro instrumentos), explicó a través de tres piezas de clásicos de la música, Händel, Schubert y Mozart, cómo ya estos compositores hacían uso de lecciones que son aplicables a las estrategias comerciales y su propuesta de valor.

Händel se dio cuenta de que “vivimos en un mundo Lego”, donde uno tiene que saber que una propuesta de valor es una forma de actuar, de entender la empresa. “El compositor sabía que

ENTREVISTA A JUAN MATEO, PRESIDENTE Y FUNDADOR DE TRAINNING LAB

MK: En su conferencia comentó que el espíritu del comercial debe reinar en todas las personas que trabajan en la compañía. ¿Cómo se llega a inculcar esta filosofía en un departamento de informática o en un departamento de producción?

Esto se llama crear Cultura Corporativa, y sin duda es responsabilidad directa del equipo directivo de la compañía. El problema es que crear o transformar una cultura corporativa es una tarea muy compleja y que requiere tiempo.

Sin embargo, se puede conseguir si se convierte en la prioridad de nuestro management. El primer paso es "persuadir" a la organización de la necesidad vital de asentar nuestra estrategia en la venta. Transmitir a todos los componentes de nuestra empresa argumentos sólidos que justifiquen sobradamente esta necesidad. Es decir, construir un buen "depósito de argumentos". A partir de ahí es básico crear un plan de formación que permita a todas las personas manejar las herramientas necesarias para desarrollar un talento y un talante comercial.

Pero si algo es básico y crítico para el éxito de esta tarea no es otra cosa que el ejemplo de la alta dirección, y esto se traduce en el tipo de decisiones que se tomen para construir esta nueva cultura. Si vender es tarea de todos y prioritaria, nuestras decisiones no pueden traducir otro idioma que ese.

El primer vendedor es el presidente; el segundo, el consejero delegado, y así sucesivamente. Todos deberían tener objetivos comerciales.

MK: Igualmente, apuntó que las empresas tienen que saber "impactar a sus clientes" y que existen tres formas de hacerlo: económica, emocional y funcionalmente. Con la crisis actual parece que el camino más cómodo a escoger es el económico. ¿Qué riesgos puede conllevar hacer esto y qué consejos daría a las empresas que por su propio producto no pueden optar por este camino?

El riesgo es muy claro y mortal. Si juegas con tu margen acabarás gestionando pérdidas y, de ahí a la tumba empresarial hay poco camino.

La solución no está en bajar los precios (y no digo que no haya que ajustar en las crisis algún parámetro del

precio) y creer que eso nos salvará la vida. La vida nos la salvará nuestra capacidad de aportar un valor a nuestros clientes que nadie más pueda darle. Si queremos sobrevivir y triunfar la única apuesta sólida es la creatividad y la innovación. Lo demás es drogar a la empresa, crear adictos a la facilidad y acabar con una sobredosis de descuentos que nos lleve a la muerte.

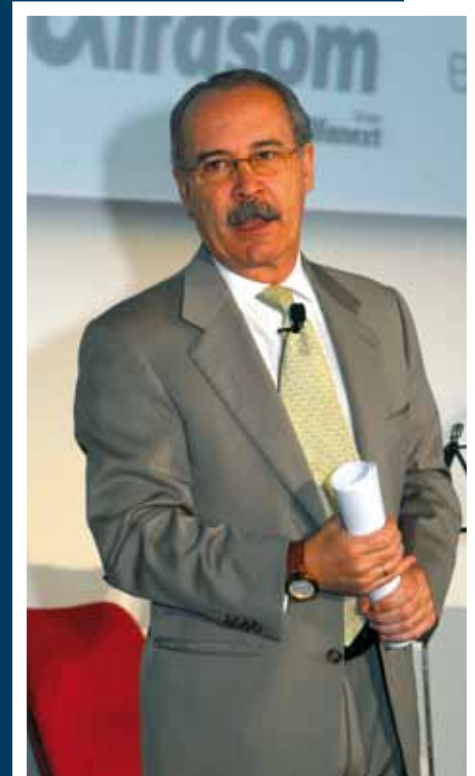
MK: Existen diferentes métodos para negociar. ¿Cuál es el que recomienda y por qué?

El método más valioso por su pragmatismo y eficacia es el desarrollado por la Universidad de Harvard. Personalmente tuve la suerte de poder formarme en ella con el máximo experto, el profesor Roger Fisher, y he formado después a muchos ejecutivos que me han corroborado su valor.

MK: Como experto en negociación, ¿podría contarnos algunos de los errores que suelen cometer los directivos a la hora de negociar?

Parece increíble, pero en el campo de la negociación, quizá la actividad que más se realiza en el mundo empresarial, la mayoría de la gente es autodidacta y eso le lleva a cometer muchos y graves errores.

Sin embargo, si hay uno que siempre me ha sorprendido y que me parece inverosímil que se produzca (y se produce constantemente) es que mucha gente negocia sin entender, de verdad, qué quiere la otra parte. A veces, ni siquiera, qué quieren ellos mismos.



“Si juegas con tu margen acabarás gestionando pérdidas, y de ahí a la tumba empresarial hay poco camino” (Juan Mateo)

sus composiciones eran un buen producto, pero también conocía que para que triunfara debían intervenir dos piezas más en eso lego: el empresario y el cantante”. De ahí que dividiera en tres partes sus composiciones: dos “cerradas”, lo que indicaba que se debían interpretar como las escribió el autor, y una abierta para que el cantante improvisara y de esta manera, todos pudieran lucirse. Así las tres partes quedaban satisfechas.

Schubert, por su parte, creyó que la mejor manera de llegar a los clientes era inventando un nuevo canal. De esa manera, compuso las *Shubertiadas*, composiciones cortas que se tocaban en los cafés.

Mozart, en cambio, dijo que había que innovar la ópera y hacerla diferente, más cercana, en el idioma del pueblo, con situaciones divertidas. Así cambió los paradigmas y creó las *Operas Bufas*.

Estos tres músicos lo tenían claro: u ofrecían una ventaja competitiva que aportara valor o sus composiciones no triunfarían.

“Un cliente, después de transaccionar con nosotros tiene que valer más, pero nosotros también con él”, afirma Juan Mateo.

Pero como dice Mateo, “proponer valor tiene que ser una constante, una forma de actuar de la organización”. Es más, tenemos que tener claro que “un cliente después de transaccionar con nosotros tiene que valer más, pero nosotros también con él”. “Dar valor al otro consiste en incrementar el valor de ambos”.

Y añade que tenemos que tener una obsesión: “Si quiero vender, proponer valor, tengo que conseguir que la cuenta de resultados del cliente mejore”. Esto se puede hacer de tres maneras:

→Económicamente, aunque no siempre sea posible.

→Emocionalmente, aportando, por ejemplo, tranquilidad, ausencia de riesgo, felicidad, etc.

→Y, funcionalmente, que quiere decir que conmigo ahora haces cosas que antes no hacías o las haces mejor.

Es más, el experto recomienda nunca vender sin analizar estas tres maneras de impactar al cliente.

Una cuestión más que trató es si debemos vender a todos los clientes. La respuesta es no. Habló de clientes vulnerables, de clientes estrellas, de causas perdidas y de ‘gorriones’, los cuales distribuyó en una matriz. Dijo que el 80% de los clientes buenos se encuentran en la parte de arriba de la matriz, que recoge a los clientes estrella y a los vulnerables, y ahí es donde las empresas deberían invertir su tiempo. Como indicó, “necesitamos tiempo y gente que reflexione”. Si toda la organización está ahí, se logran los objetivos.

Ese apartado lo concluyó hablando de los clientes denominados “causas perdidas”, que son aquellos “que ni me dan, ni les doy; por lo tanto, que les den”.

32





Por distintos que sean sus clientes, tenemos un bolígrafo para ellos.

Más de 150 modelos distintos con miles de combinaciones, diseños exclusivos, innovaciones técnicas patentadas... Senator, primera marca europea en artículos de escritura, con la calidad e innovación como estandarte, es la herramienta indispensable del marketing promocional gracias a su extensa gama, posibilidad de personalización y relación calidad-precio.

