

PIDIENDO  
**AYUDA AL**  
**CLIENTE**

**3E**

**MODELO**  
DE GESTIÓN PARA  
EL EMPRENDIMIENTO

**R**  
★  
✎  
**RAÚL**  
SALGADO

Una empresa que utiliza la soberbia de la experiencia y de su propio criterio es una empresa que no durará mucho en el mercado. La saturación de mercado, las diferentes particularidades que se presentan para satisfacer las necesidades y las exigencias cada vez mayores de los clientes son características con las cuales el emprendedor actual debe convivir. Nos encontramos entonces con una nueva ventaja competitiva para lograr continuidad en el mercado... Enfoque en el cliente.

Debemos entender que toda organización tiene una dependencia directa del cliente, sea cual fuera el negocio. El cliente es finalmente quien decide a quién compra y, por tanto, se convierte en el jefe. El cliente entonces contrata a un colaborador para producir bienes o servicios para su consumo, de su familia o de su negocio, convirtiéndose de esta manera en un implacable evaluador de la calidad ofrecida. Si nuestro esfuerzo por complacerlo no es suficiente buscará en el mercado otros emprendedores que si puedan hacerlo, pagando por supuesto el valor asignado.

En todo nuevo trabajo como colaborador contratado nuestro primer paso es identificar qué es lo que busca el jefe de nosotros, cómo desea que hagamos el trabajo y cuáles son los tiempos que dispone; finalmente nos preocupamos por descubrir cuáles son sus expectativas para el trabajo a realizar. En el caso de un nuevo emprendedor ocurre exactamente lo mismo con el cliente, debemos descubrir qué busca exactamente de nuestra empresa, cómo desea ser satisfecho y qué expectativas debemos cumplir para que pueda estar feliz y continúe trabajando con nosotros.

Una vez entendida la importancia de enfocarnos en el cliente debemos comenzar a construir con el apoyo prestado por ellos. Debemos comprender que esta construcción será totalmente compatible con el enfoque estratégico propuesto por la organización.

La construcción organizacional enfocada en el cliente utiliza al marketing como pilar, invirtiendo tiempo y dinero en el logro de sus objetivos. Para presentar una propuesta integral que supere las expectativas del cliente se debe construir una mezcla comercial muy sostenible y atractiva.

Actualmente, existen muchos criterios para definir la mezcla comercial. Sin embargo, todos coinciden en que las 4P son la base para cualquier desarrollo estratégico – táctico.



Estos son los cuatro componentes que debemos desarrollar para superar las expectativas de los clientes. La creación de los compuestos que desarrollemos está sujeta a la infinidad de combinaciones posibles y, por tanto, al uso de nuestra creatividad e innovación.

El primer componente de la mezcla comercial o *marketing mix* es el producto. Muchos emprendedores actuales piensan que la comunicación es la receta del éxito del negocio y concentran su esfuerzo en tratar de lograr que los clientes visiten su negocio o consuman sus productos y servicios. El resultado puede ser negativo en lugar de muy positivo.

En los negocios el refrán “la primera impresión es la que vale” es marcado con letra en sangre. El posicionamiento (imagen mental concebida de algo), se da desde el momento en que el cliente toma contacto con nuestra empresa e inicia inmediatamente un proceso de evaluación. Luego procederá a calificarnos y colocarnos en la cola de elecciones de consumo según sus expectativas. Debemos sorprenderlo en todos los aspectos y pasar esta durísima primera evaluación. Es preferible tomarnos un tiempo para definir nuestra estrategia de producto antes de iniciar una estrategia de comunicación.

El cliente cuando visita un negocio busca dos elementos prioritarios: calidad en el producto y calidad en el servicio. Debemos superar las expectativas que trae consigo para tener una nota aprobatoria y lograr que el cliente retorne iniciando un ciclo de fidelización. Dependiendo del negocio y del perfil de cliente que busquemos podemos estructurar nuestra estrategia de producto. La matriz producto – servicio nos da una idea de cómo podemos estructurar esta estrategia.

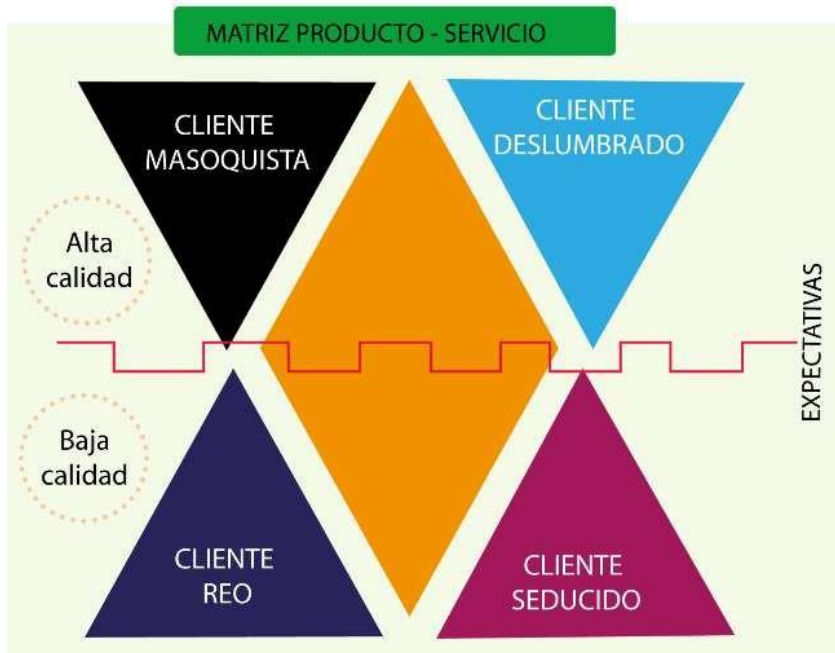
La matriz se divide en cuatro áreas donde se interrelacionan la calidad en el producto y en el servicio. La situación ideal se presenta cuando el cliente siente que el producto y el servicio superan sus expectativas y se siente DESLUMBRADO, califica al negocio positivamente y está

dispuesto a pagar un precio por encima del mercado de ser el caso. Se siente muy comprometido y dispuesto a ingresar en un proceso de fidelización.

Cuando el producto es igual o menor a las expectativas del cliente y se presenta un servicio óptimo, encontramos a un cliente SEDUCIDO, muy comprometido con el servicio recibido que justifica el pago otorgado por el consumo realizado, retorna habitualmente y espera que el producto mejore para iniciar el proceso de fidelización.

Cuando se presenta la situación inversa encontramos a un cliente MASOQUISTA, quien a pesar de obtener un servicio inadecuado continúa comprando el producto o servicio porque éste supera las expectativas, el cliente critica constantemente el recurso humano, ambiente, etc. y prefiere realizar sus compras de manera individual o por delivery. No acostumbra llevar otra persona a pasar el mal rato con el servicio recibido. Mientras no cambie su estilo de vida continuará comprando hasta que obtenga un beneficio mayor en otra empresa, es un cliente de alto riesgo.

En la más baja escala encontramos a un cliente REO, quien consume el producto principalmente porque no encuentra otra alternativa, será infiel de darse el caso, porque no se siente satisfecho. Con el tiempo se acostumbra a este estandar de calidad pero ha creado una posición negativa ante la empresa, es muy riesgoso mantener este tipo de negocio, porque a la aparición de un competidor completamente sustituto generará una fuga masiva de clientes.



Al momento de construir una estrategia de producto, el nuevo emprendedor, como se ha mencionado deberá manejar información suficiente. La decisión de dónde situar su negocio en relación a la matriz producto – servicio dependerá del nicho de mercado a donde se oriente y deberá tratar de alcanzar la situación ideal en el tiempo, este hecho permitirá fortalecer el proceso de fidelización y lograr sostenibilidad en el tiempo.

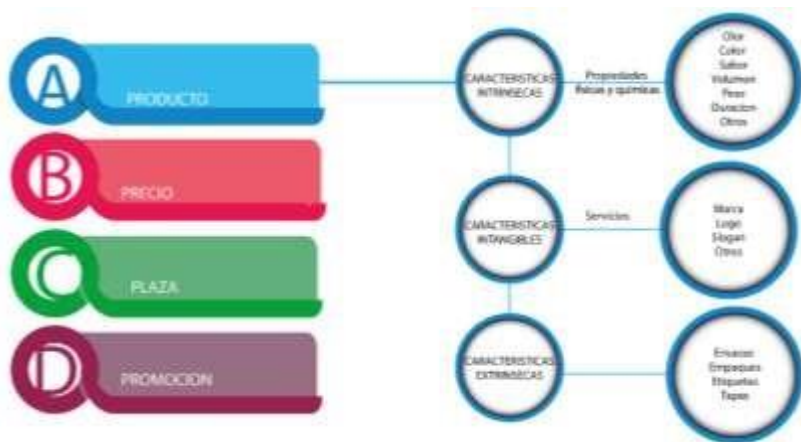
El producto o servicio a construir deberá estar enmarcado en tres grandes grupos de características:

El primero orientado a las características intrínsecas o propias del producto o servicio consumible. Deberá orientarse a la formulación

del producto o servicio, las formulas o recetas, las particularidades en el sabor, color, tamaño, peso, etc. o, de ser el caso, en el servicio se incidirá en la duración, la propuesta para satisfacer la necesidad en intensidad, comodidad, etc. Este primer grupo estará orientado a los atributos y será el que, en esencia, deberá superar las expectativas del cliente.

El segundo grupo debe estar orientado a las características extrínsecas, es decir, a todas aquellas características que formarán la imagen mental inicial que el cliente tendrá del negocio. Luego del proceso de evaluación lo catalogará marcándolo con un estatus y asumiéndolo dentro de su estilo de vida. Las características son orientadas al envase, empaque, tapas, embalajes, en el caso de producto y, de la infraestructura, ambiente, mobiliario, etc en el caso del servicio.

El último grupo estará dirigido a humanizar nuestro producto o servicio y a culminar el posicionamiento deseado, la mejor forma de lograrlo es ponerle un nombre (marca), apellido (slogan), DNI (isotipo – logotipo) y llenarlo de valor que permita al cliente calificar extraordinariamente a la empresa. Este valor se llama SERVICIO.



Si construimos adecuadamente nuestra estrategia de producto, el valor de la empresa crecerá de tal manera que su precio estará concentrado en la marca, la misma que llegará a tener mayor valor que todos los bienes de la empresa en el tiempo.

Seguramente debemos estar pensando en cómo superar las expectativas de nuestros clientes. Para poder responder esta interrogante procederemos a utilizar las dimensiones básicas del producto presentadas por Michael Potter. Para la construcción de nuestra estrategia de producto debemos, en primer lugar, identificar claramente la necesidad básica y construir un producto que cumpla esta misión, luego ir al lado de los consumidores y recoger información de lo que ellos esperan recibir (expectativas). Una vez obtenida esta información preparar nuestro producto o servicio con algo que no espere el cliente y sea de valor. Finalmente, debemos preparar el producto pensando en el futuro y darle, al consumidor, mayores beneficios en el tiempo (ejemplo, una computadora está preparada para agregarle bancos de memorias o procesadores de

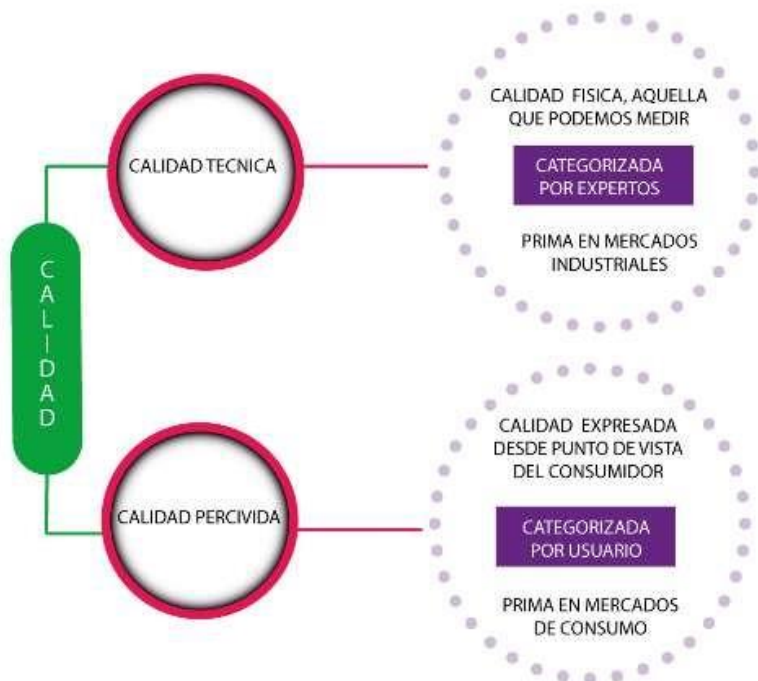


mayor velocidad que le ofrecerán un mejor desempeño en el futuro). Si logramos cubrir estas cinco dimensiones habremos construido un producto fuerte y sostenible.



Un tema a tomar en cuenta en el mercado de consumo es el tema relacionado a la calidad. La calidad técnica no es conocida por los consumidores, nadie sabe cuál es el material específico que se utilizó para la confección de un polo, la mayoría lo identificará por la característica genérica (algodón), sin embargo, no saben a ciencia cierta si es 100% algodón o han utilizado en su confección algún otro material. La calidad, por tanto, ES PERCIBIDA y está sujeta a la motivación y a las herramientas que se puedan construir para que el cliente piense en calidad. Calidad es diseño, color, textura, es algún

elemento que se pueda medir por los sentidos de los clientes. Es categorizada exclusivamente por ellos.



Para poder definir el segundo componente de la mezcla comercial o *marketing mix* “la estrategia de precio” supongamos que un emprendedor tradicional, decide abrir un negocio de venta de salchipapas. Probablemente determina su precio de venta inicial de la siguiente manera:

PAPA	S/10.00
HOT DOG	S/5.00
ACEITE	S/5.00
SALSAS	S/2.00
ENVASES	S/2.00
CUBIERTOS	S/1.00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>S/25.00</b>
PRODUCTO PRODUCIDOS	50 INUD.
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>S/0.50</b>
MARGEN DE UTILIDAD 70%	S/0.34
IMPUESTO	S/0.16
<b>PRECIO DEL PRODUCTO</b>	<b>S/1.00</b>

El empresario antes de abrir su negocio, ha realizado el análisis de la información y preparado su estrategia de producto, determinando de esta manera si su precio estará por debajo, similar o por encima del mercado.

El empresario, muy entusiasmado, abre su negocio y le va bastante bien durante la primera semana de trabajo. Cierta día se acerca una persona y le dice: “Señor veo que su negocio está muy bien, sin embargo, en la actualidad muchas personas no llevan dinero en efectivo, sino tarjetas de crédito. Somos representantes de una empresa de tarjetas y queremos que usted sea uno de nuestros más importantes puntos de atención. El empresario reconoce que esta acción podría generar mayores ventas y tener más contentos a sus clientes aceptando gustosamente.

Al día siguiente, el empresario realiza la primera venta con tarjeta. Cuando va a cobrar el importe del mismo en el banco se da cuenta que se le ha cobrado 5% de comisión por uso de tarjeta, esto ha

ocasionado una menor utilidad a la programada. El empresario entonces decide que el cliente sea quien asuma a partir de ahora esta comisión incrementando el precio del producto para quienes compren con esta modalidad.

¿Qué ha ocurrido? El empresario se ha dado cuenta de que existen diferentes MEDIOS DE PAGO (tarjeta, cheque, letras, efectivo, trueque, etc.).

El primer mes le fue genial. A principios del siguiente mes recibió la visita del jefe de una empresa industrial, que queda frente a su negocio, quien le ofrece, enviar a sus trabajadores para que consuman allí, con la única condición que les dé crédito. Él se encargaría de descontárselo de su pago a fin de mes. El empresario acepta esta propuesta, pues le aseguraría un mayor mercado. Esta nueva acción, genera un incremento importante de las ventas del negocio.

Al finalizar el primer mes de contrato con la empresa industrial recibe nuevamente la visita del jefe quien, en tono preocupado, le manifiesta que sus trabajadores se han excedido en el consumo de sus sabrosas salchipapas y le habían solicitado que el pago se haga en varias fechas y no se descuente todo el primer mes. El empresario luego de reflexionar unos minutos, accede a esta petición, pero con la condición de agregarle un 2% al precio por cada mes que se prolongue el pago. Este nuevo hecho orienta al empresario a utilizar una nueva estrategia de precio, contado o crédito.

Luego de dos meses de duro trabajo el empresario recibió la visita de un cliente cotidiano que trabajaba en una tienda de artefactos a solo media cuadra. Este cliente luego de felicitar al dueño por el excelente

producto que vendía, le solicitó el teléfono para que pudiera remitirle su famosa salchipapa a su domicilio, puesto que los fines de semana quería compartir este producto con su familia. El empresario de este modo inició una nueva estrategia “servicio delivery”

Tan bien fue el negocio que el empresario, abrió otro local a unas 10 cuadras de donde se encontraba. Este local era muy pequeño para poner la cocina, sin embargo era muy concurrido, así que decidió, preparar el producto en el local principal y trasladarlo al punto de venta. Este hecho incrementaba sus costos y, por tanto, el producto debía costar un poco más en el nuevo local.

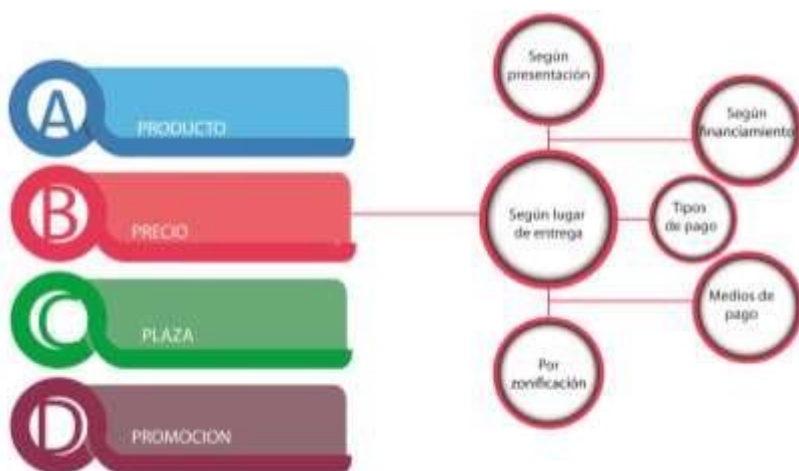
Luego de unos meses, llegó la competencia e igualó los precios que ofrecía nuestro conocido empresario. Ante esta situación el empresario tuvo la grandiosa idea de presentar los precios como había visto en los principales supermercados de Lima, de tal manera que ahora cada salchipapa costaría S/. 0.99. Es decir un descuento de S/. 0.01 que no ejercía presión sobre la utilidad. Esta acción generó un ligero incremento en las ventas, sin embargo la competencia, nuevamente igualó esta presentación del precio. Era un imitador.

El empresario buscaba sin cesar la forma para poder crecer en el negocio actual, finalmente un día, luego de mucho meditar encontró la solución: vendería salchipapas pre cocidas para el microondas. Este hecho permitiría que él pudiera dejar sus salchipapas en diferentes lugares para que los clientes, sin necesidad de llegar hasta su tienda principal, puedan adquirirla en la tienda más cercana. Sin embargo, al venderle a un intermediario, debía reestructurar su precio porque ahora tanto él como el intermediario deberían ganar por esta transacción comercial. Luego de ingresar en la modalidad de salchipapas pre cocidas, nuestro empresario, por fin logró consolidar

su negocio. Este empresario comprendió que el manejo de estrategias de precio era muy importante en el desarrollo de los negocios.

Luego de haber leído esta historia encontramos que el emprendedor actual va adecuando su negocio a las circunstancias con la creatividad e innovación que todos conocemos. Sin embargo, cada estrategia de precios va a tener un impacto en el costo del producto, por tanto, mal concebidas podrían mermar las utilidades previstas e inclusive llevar a situaciones económicas incómodas.

El nuevo emprendedor debe construir su estrategia de precios antes de salir al mercado con la información recibida de la competencia y de sus clientes, de tal manera que pueda presentar un programa de trabajo sostenido en base a un presupuesto que veremos más adelante.

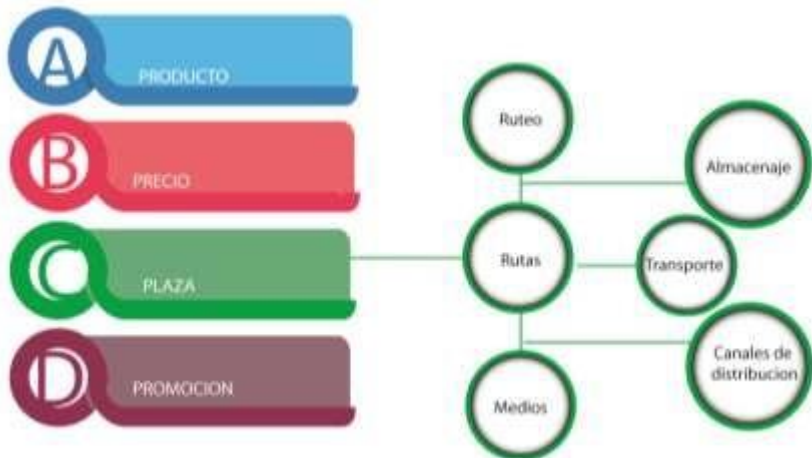


El tercer componente de la mezcla comercial es la plaza o sistema de distribución. La primera decisión de importancia para el nuevo emprendedor es determinar quién va a comercializar el producto,

nuestra empresa directamente o algún intermediario (otras empresas, tiendas, bodegas, ferreterías, etc). De ser nosotros, la responsabilidad de entregarle nuestros productos o servicios al cliente está clara y debemos orientar los esfuerzos en este aspecto. Sin embargo, si optamos por algún intermediario, debemos preocuparnos por nuestros bienes incluso en el establecimiento de quienes se han convertido en nuestros socios estratégicos. El emprendedor actual piensa que su responsabilidad termina con la entrega del bien en el intermediario. El nuevo emprendedor sabe que una parte importante de problemas con los productos se dan en esta parte del canal de distribución (intermediarios) y que las pérdidas de clientes y posicionamiento de marca están relacionados directamente con nuestra empresa y no con el intermediario.

La segunda decisión de importancia está dirigida al transporte y almacenamiento. El nuevo emprendedor conoce que si buscamos masificar el producto (vender más unidades) debemos utilizar una adecuada estrategia de distribución íntimamente relacionada con una meta de ventas. Si vendemos lo que prometemos el costo de transporte será el establecido, si no lo hacemos, el costo del transporte se incrementará y nuestra utilidad estará en riesgo.

Es muy importante que el nuevo emprendedor utilice herramientas que permitan medir las desviaciones de los objetivos de la empresa, para poder realizar los ajustes en temas de distribución y no caer en gastos no previstos que pongan en riesgo la producción realizada y el flujo de dinero de la empresa.



El último componente de la mezcla comercial es la promoción. La mayoría de emprendedores actuales piensan que el uso de este componente es vital para el éxito de su negocio y concentran sus esfuerzos en él, luego se dan cuenta que el descuidar los otros componentes ha ocasionado una mala imagen de la empresa. Sea por un producto y/o servicio no adecuado, por una estrategia de precios alta que fideliza, pero reduce el volumen de consumidores dramáticamente en un mercado elástico o, finalmente, problemas de imagen en los puntos de ventas intermediarios o por problemas en el transporte.

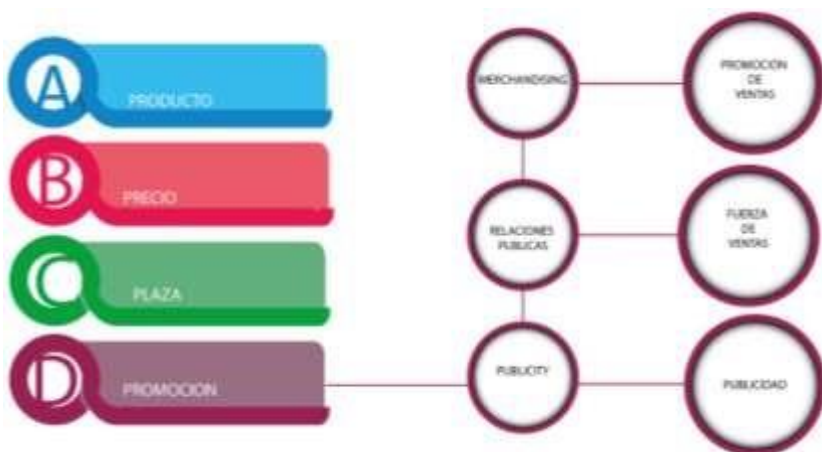
Definitivamente el nuevo emprendedor debe entender que su negocio debe construirlo en base a la mixtura de estos tres primeros elementos (producto, precio y plaza), haciendo sólido el negocio, luego debe orientar sus esfuerzos en el componente promoción.

El componente promoción ha sufrido una reingeniería en los últimos años y de pasar de una oferta de medios de comunicación tradicional



(radio, televisión, periódicos) ha pasado a una oferta *off the line* (no tradicional). Este cambio se produce principalmente porque el mercado empresarial ha crecido espectacularmente ocasionando una descontrolada emisión de mensajes que han saturado los medios tradicionales. Los medios tradicionales se han vuelto muy caros e ineficientes en cuanto a resultados de ventas. Este hecho ha obligado al nuevo emprendedor a dirigir su estrategia de comunicación a medios más creativos e innovadores de menor costo (*marketing* directo, vallas, eventos, publicidad en espacios muy concurridos, boca a boca, etc).

El componente promoción ha diversificado sus elementos de acción y antes, donde la mayor inversión empresarial se dirigía a la publicidad, ahora se presenta en otras herramientas muy eficaces como la promoción de ventas (descuentos, ofertas, regalos, premios, etc.), *merchandising* (ubicación estudiada en las góndolas y vitrinas), capacitación a la fuerza de ventas, publicidad no pagada y relaciones públicas.



Si el nuevo emprendedor logra construir una adecuada mezcla comercial, habrá dado un paso muy importante hacia el éxito en el inicio de sus actividades. Es muy importante hacerle saber que el mercado cambia constantemente y que su mezcla actual deberá adaptarse a estos cambios de manera muy rápida. La información nuevamente va a permitir estar un paso adelante de nuestros competidores y presentar una mezcla comercial creativa e innovadora en el segmento actual y futuro.

En la actualidad podemos decir que el componente **producto** vende un diseño que supera expectativas en bien y servicio, el **precio**, una gestión adecuada de los costos, la **plaza**, comodidad al cliente y la **promoción** será la encargada de comunicar nuestras ventajas competitivas.