

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN PEQUEÑOS NEGOCIOS O MICROEMPRESAS

Rafael Catalán Torca

IDEASPROPIAS
editorial

IDEASPROPIAS
editorial

▶ Compra este libro

Muestra gratuita



Muestra gratuita

Comercialización de productos y servicios
en pequeños negocios o microempresas

Muestra gratuita

Muestra gratuita

Comercialización de productos y servicios
en pequeños negocios o microempresas

Publicidad, técnicas de venta y atención al cliente

Muestra gratuita

Muestra gratuita

Autor

Rafael Catalán Torca (Alicante, 1975) es licenciado en Ciencias Actariales y Financieras, en la especialidad de Solvencia, por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid. Además, está diplomado en Ciencias Empresariales, en la especialidad de Finanzas y Administración de empresas, por la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Valladolid, y es máster en Tributación Empresarial.

Tiene una amplia experiencia docente como formador de cursos relacionados con el sector empresarial. Asimismo, ha ejercido como administrativo en diversos puestos y desde hace unos años realiza la labor de asesor fiscal.

Ficha de catalogación bibliográfica

Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas. Publicidad, técnicas de venta y atención al cliente

1.ª edición
Ideaspropias Editorial, Vigo, 2015

ISBN: 978-84-9839-536-5
Formato: 17 x 24 cm • Páginas: 366

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN PEQUEÑOS NEGOCIOS O MICROEMPRESAS. PUBLICIDAD, TÉCNICAS DE VENTA Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2015, respecto a la primera edición en español, por

© Ideaspropias Editorial.

ISBN: 978-84-9839-536-5

Depósito legal: VG 147-2015

Autor: Rafael Catalán Torca

Impreso en España - Printed in Spain

Ideaspropias Editorial ha incorporado en la elaboración de este material didáctico citas y referencias de obras divulgadas y ha cumplido todos los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual. Por los posibles errores y omisiones, se excusa previamente y está dispuesta a introducir las correcciones pertinentes en próximas ediciones y reimpressiones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
1. Planificación comercial en pequeños negocios o microempresas	15
1.1. Organización de la actividad de ventas	17
1.1.1. Líneas de tendencia del mercado	17
1.1.2. Identificación de las fuentes de información en la localización de clientes	20
1.1.3. Competencia potencial: fortalezas, debilidades y técnicas de venta	27
1.1.4. Volúmenes previsibles de compra	33
1.1.5. Estudio comparativo de competencia y propio negocio o servicio	41
1.2. Cartera de clientes. Clasificación y tratamiento	44
1.2.1. Clientes reales	44
1.2.2. Clientes potenciales	45
1.2.3. Clientes nuevos	46
1.2.4. Clientes pasivos	47
1.2.5. Clientes inactivos	47
1.2.6. Clientes especiales	48
1.2.7. Otras clasificaciones	48
1.3. Utilidades y prestaciones de las herramientas informáticas y ofimáticas para la gestión de clientes	52
1.3.1. Aplicación informática de CRM (Customer Relationship Management, gestión de la relación con el consumidor)	52
1.3.2. Procesadores de textos en las comunicaciones con el cliente	56
1.3.3. Hoja de cálculo en la actividad administrativa	58
1.3.4. Bases de datos relacionales en la gestión de clientes e informes	63
1.4. Estrategia de ventas	66
1.4.1. Planteamiento de objetivos a alcanzar en el mercado potencial	67
1.4.2. Programación de realizaciones con metas parciales	72
1.4.3. Preparación de la argumentación para el cliente	76
1.4.4. Previsión de respuesta a las objeciones del cliente	79
1.4.5. Presupuesto económico de la actividad de venta	81

1.4.6. Seguimiento y control periódico de la acción de comercial	83
1.5. Habilidades sociales en el trato con el cliente	85
1.5.1. Comunicación verbal	85
1.5.2. Lenguaje no verbal	86
1.5.3. Importancia de la imagen proyectada al cliente y sus consecuencias	89
CONCLUSIONES	93
AUTOEVALUACIÓN	95
SOLUCIONES	97
2. Marketing y comunicación en pequeños negocios o microempresas	105
2.1. Acciones comerciales publicitarias en pequeños negocios o microempresas	107
2.1.1. Características de la publicidad: masiva, inmediata, útil y eficaz	107
2.1.2. Identificación de los medios de publicidad y promoción. Ventajas e inconvenientes de su utilización	108
2.1.3. Campañas publicitarias periódicas o puntuales. Efectos	112
2.2. Planificación de la publicidad y promoción del producto o servicio	114
2.2.1. Establecimiento de objetivos	114
2.2.2. Identificación de características y valor añadido del producto o servicio	115
2.2.3. Identificación del mercado potencial y entorno competitivo	116
2.2.4. Elaboración del mensaje	119
2.2.5. Estimación del presupuesto de la acción comercial	122
2.2.6. Coordinación de la campaña	124
2.2.7. Establecimiento de métodos de control de la campaña ...	125
2.3. Variables que intervienen en el diseño publicitario comercial ...	127
2.3.1. Producto anunciado: tangible o intangible	127
2.3.2. Objetivo marcado: informar, persuadir o recordar	128
2.3.3. Alcance: mercado real o potencial, local, autonómico, nacional o internacional	129
2.3.4. Medio utilizado: prensa, carteles, radio, televisión, Internet y otros	131
2.3.5. Coste económico de la campaña	131

2.4. Técnicas de elaboración del mensaje	132
2.4.1. Identificación de características del público objetivo	132
2.4.2. Contenido: la imagen de empresa y el valor añadido del producto o servicio	133
2.4.3. Código del mensaje	134
2.4.4. Identificación de las barreras que impiden la comunicación eficiente	136
2.4.5. Elección del medio más adecuado de transmisión del mensaje	138
2.4.6. Importancia del feedback	143
2.5. Utilidad de la ofimática en el diseño publicitario	143
2.5.1. Procesadores de textos	144
2.5.2. Herramientas de presentaciones	145
CONCLUSIONES	147
AUTOEVALUACIÓN	149
SOLUCIONES	151
3. Atención al cliente y fidelización en pequeños negocios o microempresas	157
3.1. Proceso de comunicación en la atención al cliente	159
3.1.1. Tipos de comunicación con el cliente: verbal, escrita, telefónica y otras	160
3.2. Protocolos de actuación en la atención al cliente	168
3.2.1. Códigos de buenas prácticas	171
3.2.2. Códigos deontológicos	173
3.3. Servicio de atención al cliente	174
3.4. Identificación de intereses y necesidades del cliente	179
3.4.1. Satisfacción de una necesidad	179
3.4.2. Información y asesoramiento en la compra	182
3.4.3. Servicio posventa	186
3.5. Reclamaciones y quejas	188
3.5.1. Técnicas de negociación y tratamiento de reclamaciones y quejas	188
3.5.2. Hoja de reclamaciones	190
3.5.3. Procedimiento y tramitación de las reclamaciones y quejas	191
3.5.4. Habilidades sociales en la solución extrajudicial de reclamaciones y quejas	193
3.5.5. Vía judicial en la solución de reclamaciones	194
3.5.6. Derechos y responsabilidades de las partes	195

3.6.	Técnicas de fidelización en la atención al cliente	197
3.6.1.	Objetivos de fidelización	198
3.6.2.	Tipos de clientes a fidelizar: niveles y técnicas	200
3.6.3.	Recursos y medios de fidelización	203
3.7.	Seguimiento y control del grado de satisfacción de clientes	204
3.7.1.	Ficha de cliente y control de las operaciones y reclamaciones	204
3.7.2.	Programación de visitas	206
3.7.3.	Coordinación de acciones en la gestión de pedidos	207
3.7.4.	Información sobre acciones de la competencia	208
3.7.5.	Encuestas de satisfacción del cliente	208
3.7.6.	Evaluación periódica de los servicios de atención al cliente	210
	CONCLUSIONES	213
	AUTOEVALUACIÓN	215
	SOLUCIONES	217
4.	Técnicas de venta, canales y servicio posventa	219
4.1.	Fases del proceso de venta	220
4.1.1.	Preventa: conocimiento del producto, competencia y necesidades del cliente potencial	220
4.1.2.	Venta: contacto con el cliente, habilidad negociadora y cierre de la operación	230
4.1.3.	Posventa: cumplimiento de lo pactado, garantía o mantenimiento	240
4.2.	Canales de venta y procedimiento específico en el cierre de operaciones	241
4.2.1.	Venta directa	243
4.2.2.	Intermediarios	244
4.2.3.	Comercio electrónico	246
4.2.4.	Telemarketing	252
4.2.5.	Call center	253
4.2.6.	Venta por catálogo	254
4.2.7.	Otros	256
4.3.	Técnicas de negociación con el cliente	259
4.3.1.	Habilidades sociales en la negociación con el cliente como proceso interactivo	259
4.3.2.	Planificación estratégica de la negociación	260
4.3.3.	Establecimiento de la estrategia de negociación	260
4.3.4.	Señalamiento de objetivos: volumen de ventas, costes, concesiones y otros	265

4.3.5. Previsión de objeciones del cliente	267
4.3.6. Posiciones de poder y bloqueo de la negociación	268
4.3.7. Tácticas y técnicas de negociación y escucha activa	269
4.3.8. Cierre de la negociación	270
CONCLUSIONES	271
AUTOEVALUACIÓN	273
SOLUCIONES	275
5. Gestión comercial de pequeños negocios o microempresas	281
5.1. Documentación comercial en los pequeños negocios o microempresas	283
5.1.1. Ficha del cliente	283
5.1.2. Ficha o catálogo del producto o servicio	288
5.1.3. Documento de pedido	291
5.1.4. Albarán o documento acreditativo de la entrega	292
5.1.5. Factura	295
5.1.6. Cheque	300
5.1.7. Pagaré	303
5.1.8. Letra de cambio	303
5.1.9. Recibo	307
5.1.10. Otros documentos: licencia de uso, certificado de garantía, instrucciones de uso, servicio de atención posventa y otros	308
5.2. Registro y seguimiento de las reclamaciones y quejas	314
5.2.1. Libro de reclamaciones y tratamiento administrativo	314
5.2.2. Diferencias existentes entre sugerencia, queja y reclamación	323
5.2.3. Protocolos de actuación ante las reclamaciones y quejas	325
5.2.4. Registro de entrada de la queja o reclamación	325
5.2.5. Anotación en el registro correspondiente o en la ficha del cliente	326
5.2.6. Encuesta de satisfacción del cliente	327
5.3. Aplicaciones específicas en la gestión comercial: clientes, ventas, quejas y reclamaciones	330
5.3.1. Utilidades de las aplicaciones ofimáticas y específicas en la gestión comercial	331
5.3.2. Tratamiento de textos en las comunicaciones escritas con el cliente	332

5.3.3. Hoja de cálculo en la confección de facturas, pedidos y otros	333
5.3.4. Base de datos relacional en la gestión de la cartera de clientes	337
CONCLUSIONES	341
AUTOEVALUACIÓN	343
SOLUCIONES	345
PREGUNTAS FRECUENTES	349
GLOSARIO	351
EXAMEN	355
BIBLIOGRAFÍA	359

Muestra gratuita

INTRODUCCIÓN

A lo largo de este manual se abordarán, entre otras cuestiones, todos los aspectos fundamentales para la venta de productos o servicios en negocios pequeños o microempresas.

Se estudiará la planificación comercial para un pequeño negocio y se realizará una clasificación de los clientes en función de determinados parámetros. Además, se desarrollarán las diferentes herramientas informáticas y ofimáticas que serán de utilidad a la hora de tratar toda la información que se posee, así como las diferentes técnicas de comunicación.

También se desglosarán y presentarán las diferentes fórmulas que están a disposición para hacer llegar el mensaje de la empresa al mercado. Para ello, se estudiarán las acciones comerciales publicitarias en pequeños negocios o microempresas; se planteará la planificación de la publicidad y promoción del producto o servicio y se expondrán aquellas variables que intervienen en el diseño publicitario comercial; y se analizarán las técnicas de elaboración de un mensaje y la utilidad de la ofimática en el diseño publicitario.

A continuación, se abordarán los métodos para lograr una buena comunicación con el cliente. También se reflexionará sobre la importancia de la labor de asesoramiento y del enfoque hacia el cliente en busca de su fidelización. Se profundizará en el tratamiento de las incidencias y en las herramientas que permitirán medir la satisfacción del cliente.

Además, se analizarán las diferentes fases de la venta y se introducirán los diferentes canales de distribución que existen en el mercado, identificando así a sus participantes. También se definirán aquellos conceptos más habituales en el proceso de negociación, así como sus diferentes fases.

Por último, se realizará un acercamiento a la documentación que gestionan las empresas como parte de su operativa habitual. De esta manera, se incidirá en la importancia de las sugerencias, quejas y reclamaciones recordando, también, la importancia de contar con *software* específico que optimice el trabajo de las personas que estén implicadas en un pequeño negocio o microempresa.

Muestra gratuita

Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas

1 Planificación comercial en pequeños negocios o microempresas

Objetivos

- Identificar fuentes de información de clientela potencial, mayoristas, minoristas y distribuidores, así como las técnicas para su búsqueda, en diferentes sectores de pequeños negocios.
- Justificar la importancia de disponer de una cartera de clientes (potenciales y reales) convenientemente estructurada y actualizada.
- Identificar las principales utilidades y prestaciones de las herramientas de CRM y de aplicaciones ofimáticas generales de bases de datos.
- A partir de un caso práctico, identificar los datos de la cartera de clientes potenciales y reales de interés para establecer el plan de actuación comercial empleando, en su caso, las herramientas de CRM y aplicaciones ofimáticas de bases de datos.
- Explicar el proceso de programación de las ventas y organización de un calendario de visitas a clientes, de acuerdo con la naturaleza de la actividad de producción o de prestación de servicios en pequeños negocios tipo.
- Describir las características y estructura de un argumentario técnico de ventas, precisando su función.
- A partir de información sobre objetivos de venta, número y tipo de clientes, características de los productos o servicios y jornada laboral, elaborar una programación de la acción de venta que contenga: rutas que optimicen el tiempo y coste; número y frecuencias de visita; líneas y márgenes de actuación para la consecución de objetivos; argumentario de ventas; clasificación de clientes; y actualización de la información de la cartera de clientes.

Contenidos

1. Planificación comercial en pequeños negocios o microempresas
 - 1.1. Organización de la actividad de ventas
 - 1.1.1. Líneas de tendencia del mercado
 - 1.1.2. Identificación de las fuentes de información en la localización de clientes
 - 1.1.3. Competencia potencial: fortalezas, debilidades y técnicas de venta
 - 1.1.4. Volúmenes previsibles de compra
 - 1.1.5. Estudio comparativo de competencia y propio negocio o servicio

- 1.2. Cartera de clientes. Clasificación y tratamiento
 - 1.2.1. Clientes reales
 - 1.2.2. Clientes potenciales
 - 1.2.3. Clientes nuevos
 - 1.2.4. Clientes pasivos
 - 1.2.5. Clientes inactivos
 - 1.2.6. Clientes especiales
 - 1.2.7. Otras clasificaciones
- 1.3. Utilidades y prestaciones de las herramientas informáticas y ofimáticas para la gestión de clientes
 - 1.3.1. Aplicación informática de CRM (Customer Relationship Management, gestión de la relación con el consumidor)
 - 1.3.2. Procesadores de textos en las comunicaciones con el cliente
 - 1.3.3. Hoja de cálculo en la actividad administrativa
 - 1.3.4. Bases de datos relacionales en la gestión de clientes e informes
- 1.4. Estrategia de ventas
 - 1.4.1. Planteamiento de objetivos a alcanzar en el mercado potencial
 - 1.4.2. Programación de realizaciones con metas parciales
 - 1.4.3. Preparación de la argumentación para el cliente
 - 1.4.4. Previsión de respuesta a las objeciones del cliente
 - 1.4.5. Presupuesto económico de la actividad de venta
 - 1.4.6. Seguimiento y control periódico de la acción de comercial
- 1.5. Habilidades sociales en el trato con el cliente
 - 1.5.1. Comunicación verbal
 - 1.5.2. Lenguaje no verbal
 - 1.5.3. Importancia de la imagen proyectada al cliente y sus consecuencias

1.1. Organización de la actividad de ventas

Durante el proceso de organización de la actividad de ventas es necesario tener en cuenta varios aspectos, como las tendencias actuales en las líneas de mercado. En los siguientes apartados se analizarán las fuentes de información a las que se puede recurrir para localizar a posibles clientes, en función de esas tendencias.

1.1.1. Líneas de tendencia del mercado

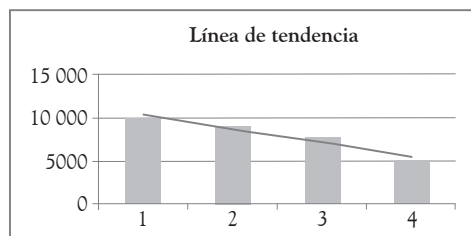
La tendencia actual en la línea de mercado es la inclinación hacia un determinado lugar o fin llevado a cabo por personas o cosas. Por lo que la tendencia está formada por la unión de los diferentes valores que toma una variable al cabo del tiempo.

Ejemplo

Se puede poner por caso la localidad en la que a lo largo del año 2008 se han vendido 10 000 inmuebles, en el año 2009, 8900 inmuebles, en el año 2010, 7500 inmuebles, y en el año 2011 se han vendido 5000 inmuebles. La línea de tendencia saldrá de la unión de esas cantidades en un gráfico.

De este modo, la tendencia puede referirse a la cantidad de unidades intercambiadas en el mercado, a las unidades producidas, a la evolución de los precios, al número de competidores, a la cantidad de beneficios, etc.

El concepto de tendencia, de las diferentes variables mencionadas, es fundamental en el análisis de mercados, ya que va a permitir conocer la situación pasada y actual de todos los indicadores relevantes que habrá que tener en cuenta a la hora de establecer la estrategia competitiva.



Cuando se habla del mercado bursátil la línea de tendencia está formada por los diferentes puntos que marcan la evolución de los precios a lo largo de un periodo considerado.

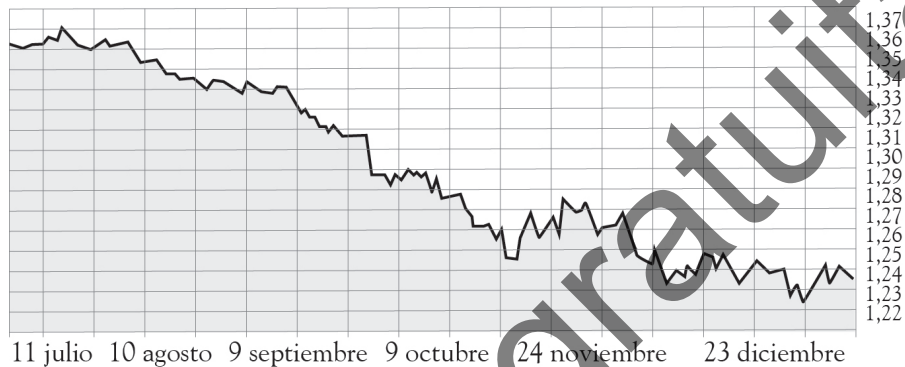
No obstante para el estudio de los mercados no solo se estudia la tendencia de los precios. También se ha de tener en cuenta la tendencia que siguen las cantidades intercambiadas.

En relación con esto cabe apuntar que existen diferentes tipos de tendencia desde el punto de vista de la variable, por lo que se puede estar ante una tendencia alcista que es aquella en la que la variable considerada supera el registro de la misma variable en el periodo anterior. Es decir que si un día una acción cotiza a 3 €, después a 4, y el siguiente a 5 €, se dará una tendencia alcista puesto que el valor va subiendo día tras día. Asimismo, existe la tendencia bajista, en la que la variable es inferior al registro de la misma en el periodo anterior. En el caso de que el precio de la acción a lo largo de los días siguiera un camino contrario al anterior, es decir de 5, 4 y 3 € respectivamente, se daría una tendencia bajista en la cotización de esa acción para el mercado secundario. Por último, cabe señalar la tendencia horizontal, en la que, como su propio nombre indica, se copian los registros a lo largo del tiempo. En este caso a lo largo de los días el registro será el mismo para el precio de la acción, es decir, que todos los días de la semana la cotización se establece en 3 €, por lo que en este caso la tendencia mostrada será horizontal.

Además de esto, habrá que tener en cuenta el periodo en el que se realiza el seguimiento de esa variable, por lo que se puede establecer una clasificación de las tendencias teniendo en cuenta este aspecto. Cabría diferenciar así entre, la tendencia principal que se observa en el largo plazo; la intermedia que se visualiza en el medio plazo y la inmediata que hace referencia al corto plazo.

Tipos de tendencia			
Según la variable		Según el periodo	
Alcista	La variable considerada supera el registro de la misma en el periodo anterior	Principal	Largo plazo
Bajista	La variable es inferior al registro de la misma en el periodo anterior	Intermedia	Medio plazo
Horizontal	Se copian los registros a lo largo del tiempo	Inmediata	Corto plazo

En el gráfico que se muestra a continuación, mostrado la tendencia principal sería la evolución a lo largo de seis meses, que resulta ser bajista. Por su parte, la tendencia intermedia sería desde septiembre y resulta ser igualmente bajista. La tendencia inmediata sería de unos pocos días, por ejemplo desde el 8 de diciembre, que casualmente es cuando se alcanza el mínimo valor y en este caso se trata de una tendencia alcista.



Cotización euro-dólar julio/diciembre 2014

Para la planificación comercial es primordial tener en consideración la línea de tendencia del mercado, ya que permitirá actuar sobre el plan estratégico.

Ejemplo

Si el negocio es una panadería. El precio de los panes de pueblo de 1 kg muestra una línea de mercado con tendencia alcista. A la vez la línea de tendencia de las cantidades intercambiadas en dicho mercado indica una tendencia a la baja. Analizando la información se puede establecer que los clientes demandan menos cantidad de ese producto, lo que hace que se encarezca el precio, ya que los productores ahora han de repartir costes fijos entre menos unidades de producción. Esta información permitirá tomar decisiones estratégicas. Se puede abandonar la producción de dicho formato de pan debido a que el margen bruto descenderá al vender menos cantidad con un margen similar, o bien se puede apostar por ofertar gran cantidad de panes a un precio inferior al existente hasta ese momento pensando en absorber gran parte de la demanda, lo que se llama aumentar la cuota de mercado y, de esta forma, aumentar el margen bruto.

1.1.2. Identificación de las fuentes de información en la localización de clientes

La recopilación de información puede deberse a diferentes factores o requerimientos. En este sentido se puede hablar de información primaria que es aquella que aún no existe y se recoge para un objetivo concreto e información secundaria, que se puede definir como aquella que se recopiló con un fin determinado, por lo que ya existe.

A continuación, se plantea el supuesto de una empresa que está especializada en repostería. En el caso de que las empresas de la competencia hayan elaborado informes sobre sus consumidores, en consecuencia la empresa suministradora de postres a domicilio puede plantearse llevar a cabo acciones tales como entrevistas, encuestas, etc. o bien puede hacerse con los informes ya creados (información primaria en su momento) y establecer un procedimiento para obtener información que le sea de utilidad para su informe.

El procedimiento irá en función de sus objetivos, por lo que si lo que persigue es suministrar flanes a domicilio utilizará los datos sobre el tipo de cliente (mercado real) que pide la comida a domicilio y los datos de las empresas que venden flanes (volumen de flanes por persona, perfil de los consumidores en cuanto a edad, zona en la que vive, profesión, aficiones, etc.). De esta forma si uno de cada cien madrileños entre 20 y 40 años pide la comida a domicilio y tres de cada cien madrileños en ese rango de edad comen flanes, se elaboraría una fórmula que estudie la probabilidad de éxito de un suceso condicionado a la realización del otro.

También puede contactar con cada uno de los clientes que piden comida a domicilio y preguntarles si suelen tomar flan de postre o bien puede enviar muestras gratuitas de su producto a todos los madrileños que cumplan con el perfil adjuntando un cuestionario sobre su servicio. En función del porcentaje interesado en el primero, la comida a domicilio, puede establecer si la operación será rentable, pero con un número elevado de los primeros es posible que obtenga una amplia cuota de clientes potenciales que se conviertan en reales. Otra opción también sería publicitar o promocionar el servicio.

Una **fuentes de información** es un lugar, documento, persona o institución que proporciona datos útiles para satisfacer unas demandas determinadas de conocimiento surgidas en un individuo, o grupo de individuos. Trasladado este término al ámbito de la empresa, se entiende como fuente de información todo aquel documento que permita obtener unos datos susceptibles de ser tratados para ayudar en la toma de decisiones empresariales, fundamentalmente en lo referente al organigrama, filosofía, política de precios, diseño del producto, canales de distribución, logística, fuentes de financiación, servicios añadidos y concreción de valores corporativos.

Será necesario buscar **clientes** que aún no lo son pero pueden serlo en cualquier momento. Para encontrar a este tipo de clientes en potencia, será necesario recurrir de nuevo a documentos en los que figuren personas y entidades susceptibles de sentirse atraídas por la oferta comercial. Dentro de la empresa puede haber **documentos** en los que pueden aparecer estos clientes. Por ejemplo entre los suscriptores de la publicación, en caso de mantener una, o entre las personas que se han dado de alta en la página web. También entre las cartas que se han recibido pidiendo información o aclaración sobre algún particular relacionado con la empresa, entre los que han dado sus datos al asistir a una feria en la que la empresa tuviera un *stand*, entre los que se les ha realizado una visita a puerta fría también se pueden encontrar clientes potenciales. Estas personas pueden mantener con el negocio una relación aún sin haber comprado nada todavía.

Otra fuente a la que se podría recurrir sería una **factura** de la empresa, ya que informa de que se dispone de un cliente o un proveedor, además de informar sobre operaciones que se han llevado a cabo con él y a su vez posibilitará saber qué rentabilidad se obtiene en la interacción de ambos, qué medios de pago utiliza, dónde se localiza, cuáles son sus gustos en el caso del primero y su especialidad en el caso del segundo.

Otro ejemplo claro sería un **informe** sobre el número de asistentes a una feria del automóvil en la ciudad, ya que proporciona información sobre un mercado potencial de compradores de coches. Por supuesto hay que realizar matizaciones, pues en este caso habría que considerar que en muchas ocasiones una familia acude unida a este tipo de eventos y no todos serían clientes potenciales. Así aunque asistan cien mil personas no significará cien mil clientes potenciales, sino que será más real considerar que solo uno de cada cuatro está

interesado. Pero también habrá que considerar qué tipo de coches se ofertan o exponen en esa feria. Si todos son de gama media y la empresa vende esa gama de vehículos se puede tomar el dato porque es útil. Si la feria es de deportivos lujosos el dato de la asistencia tendría menor utilidad para la empresa de vehículos de gama media que se regenta.

Una **noticia** en un telediario o en un diario también puede suministrar información sobre clientes potenciales. Ante un incendio en una localidad los agentes de seguros suelen acudir al lugar del siniestro y alrededores, porque en ese momento los habitantes de la zona poseen una mayor sensibilidad ante un seguro del hogar.

Otro indicador en el caso del ámbito editorial, por ejemplo, sería la **observación y estudio de las ventas** de un libro, ya que definen un perfil poblacional determinado. Pero, si se venden enciclopedias en una localidad donde no se compra ningún libro, la tarea será mucho más compleja que si se vende en una localidad que adquiere sistemáticamente miles de novelas a lo largo del año.

Como se ha podido comprobar, las fuentes de información son múltiples. Cada empresa en función de su idiosincrasia y objetivos acudirá a una o a varias, combinará varias, probará, cribará y recopilará, y volverá a probar lo correcto de su decisión de búsqueda.

Además será necesario acudir a todas aquellas fuentes de información pública en la que aparecen listados de población, los datos del censo, las páginas amarillas y blancas, las asociaciones de consumidores, informes privados acerca del consumo de artículos, paneles de compradores, etc. En último término se tiene que obtener información primaria, es decir proceder a la búsqueda concreta de la información que se necesita para el fin que se persigue.

En el caso del agente de seguros que se comentaba anteriormente, las páginas amarillas son una fuente de información imprescindible en su desarrollo inicial. Sin embargo, para los comerciales de Ferrari las páginas amarillas carecen absolutamente de interés en su búsqueda de clientes. Pero por el contrario, los asistentes a las ferias de yates son datos que acostumbran a manejar, puesto que entre los compradores de yates se encuentran clientes potenciales de sus deportivos.

Las fuentes de información para localizar clientes **mayoristas, minoristas y distribuidores** pueden ser diversas, pero sin duda se ha de acudir en primer

lugar a la **propia empresa**, debido a que esta mantendrá ya relaciones con muchos de ellos, como por ejemplo colaboraciones puntuales que habrán dejado un rastro documental y que es posible retomar. También se habrán recibido muchas ofertas de servicios y colaboración, puesto que una de las labores que realizan este tipo de empresas es la de ofertar sus servicios a todas aquellas empresas susceptibles de necesitarlos. De hecho las ofertas comerciales recibidas es posible que en algún momento se concretaran en una toma de contacto, entrevista e informe de los puntos fuertes y débiles que ofrecía la colaboración, por lo que será imprescindible revisar esta documentación.

Una fuente importante de información en este ámbito son las **ferias** de profesionales. En ellas empresas de distribución, mayoristas y minoristas de diferentes sectores, se reúnen para ofrecer sus novedades en cuanto a logística, servicios, y precios. Acudir a una de estas ferias le permitirá a la empresa obtener mucha y muy valiosa información.

Otra opción es acudir a los **fabricantes**, pues casi todos los fabricantes poseen una lista de grupos de cabecera, que forman parte de su canal corto o largo, con los que trabajan y que compartirán con la empresa, pues es algo sin duda de su interés comercial.

Asimismo, las **noticias y estadísticas** del sector también ofrecen valiosa información. Un ejemplo de ello lo constituye el MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) que muestra las empresas con mayor éxito en España. Entre las empresas, agrupadas por sectores, se encuentran los mayores líderes de distribución en España.

Además los diferentes sectores se suelen agrupar en **asociaciones profesionales**, valgan Anged, Conxemar, el canal Horeca o Anfel, entre otras. A través de ellos se tiene fácil acceso, simplemente utilizando un navegador y una conexión de Internet, a sus asociados, que son precisamente lo que se busca.

Por supuesto también aparece información útil para la búsqueda en **medios de comunicación**, desde medios generalistas hasta los medios más especializados. En estos últimos suelen aparecer movimientos de los diferentes sectores (entrada o salida del mercado, inversiones, noticias de distribuidores, o casos de éxito de mayoristas y de minoristas).

Otra opción es **preguntar** a los clientes. Entre los clientes profesionales, sobre todo, en múltiples ocasiones se encontrará información de grupos con los que han trabajado, o a los que han contactado, y sin duda ayudarán a ampliar la búsqueda de proveedores.

Los **listados** creados por organismos públicos y privados, el más famoso tal vez las páginas blancas, ofrecen de nuevo otra fuente de información.

Existen numerosas formas de **clasificar** las fuentes de información, según el nivel informativo y la procedencia de la fuente de información. En función del nivel informativo se puede diferenciarse entre fuentes primarias, secundarias y terciarias. A continuación se detallan los criterios necesarios para diferenciar cada una de ellas.

Las fuentes primarias son aquellas que ofrecen contenido original que aún no ha sido interpretado ni filtrado por nadie. Es el primer registro de un evento. De este modo, las obras de literatura, autobiografías, normas, actas de congresos, patentes, catálogos comerciales, programas de investigación o tesis doctorales constituyen ejemplos de fuentes primarias.

En cuanto a las fuentes secundarias se pueden definir como aquellas que proporcionan material conocido que ha sido sistematizado y organizado en función de determinados criterios. La información se va a referir a documentos primarios. Ejemplos de este tipo de fuente de información son los directorios de empresas o personas, diccionarios, manuales, anuarios, prontuarios, enciclopedias, revistas de resúmenes o bases de datos bibliográficas.

Las que tienen por objeto recopilar las numerosas fuentes secundarias son las **fuentes terciarias**. Muestra de estas fuentes son las bibliografías de bibliografías o las guías de obras sobre un tema concreto.

Ejemplo

La Ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal es una fuente de información primaria donde aparecen reglados los diferentes hechos que van a afectar a un tema en concreto. En cambio, una fuente de información secundaria sería una publicación jurídica que a partir de dicha norma, valiéndose del reglamento que la regula, de la aplicación de la norma, de la jurisprudencia, y de la relación con otras áreas del derecho interpreta el alcance de dicha ley.

En función de la procedencia existen, por un lado, fuentes internas que son las que provienen de la propia empresa, como pueden ser los clientes, proveedores, empleados y, por otro lado, las fuentes externas que se van a encontrar fuera del ámbito de la propia empresa, así como estudios de mercado, informes, etc.

Ambas clasificaciones son complementarias, por lo que se podrán encontrar fuentes primarias, secundarias o terciarias tanto internas como externas.

Además de esto, cabe señalar que existen numerosas **técnicas** para llevar a cabo la búsqueda de clientes. Se debe poner por caso que una empresa puede plantearse realizar un informe que muestre las personas residentes en Madrid interesadas en contar con un servicio de *catering* a domicilio en el que la empresa establece una relación diaria con el cliente para suministrarle la comida y la cena.

Es necesario ponerse en el supuesto de que no existe previamente esa información, por lo tanto la empresa se planteará diversas técnicas para lograr hacerse con los datos que necesita. Asimismo, una técnica, la mejor sin duda, sería **entrevistar** a todos los madrileños y descubrir el nivel de interés que posee cada uno de ellos en dicho servicio, los pros y los contras que ven, las posibilidades económicas que tienen de suscribirlo en un futuro, etc.

Otra opción sería hacer lo mismo, pero a menor escala, con una técnica llamada **encuesta**. En la misma se elige un espacio muestral considerado significativo y se introduce el cuestionario apropiado para obtener una serie de respuestas. Estas respuestas se tratan según el criterio que la empresa haya establecido y los resultados se interpolan para lograr una estimación aplicable al conjunto de los habitantes de Madrid, aplicado a este caso en concreto.

Otra técnica sería elaborar una **campana publicitaria** en la que se explica la oferta y se señalan los pasos necesarios para optar a ella, por ejemplo darse de alta a través de la página web. Otra fórmula factible sería poner la idea en funcionamiento y a partir de los datos de penetración en el mercado elaborar un perfil de usuario del servicio para posteriormente buscar todos los madrileños que cumplan ese perfil (por ejemplo cogiendo el censo poblacional segmentado por edad).

Pero hay que matizar que la principal técnica para la localización de clientes es la sistematización de las diferentes bases de datos, es decir, para localizar clientes se ha de buscar en diversos directorios en los que aparezcan personas o entidades. Los clientes pueden haber comprado ya en el negocio que se regenta o aún no haberlo hecho. En la búsqueda de clientes primero se acudirá a aquellos documentos que dentro de la empresa reflejen las interacciones reales que han ocurrido a lo largo del tiempo.

Así en las **fichas de clientes** que se mantengan, en los registros de envío de productos, en las facturas realizadas, en el directorio de clientes de las tarjetas

de fidelización, en el directorio de apertura de garantía, en el listado de los albaranes y hojas de pedido, en las cartas enviadas y recibidas a y por clientes, en las felicitaciones, sugerencias, quejas y reclamaciones de clientes, se van a poder conseguir una gran cantidad de nombres que se incorporarán a la base de datos general de clientes. A continuación habrá que organizar este listado según un criterio, por ejemplo el alfabético.

Con la técnica elegida se elabora un informe que va a mostrar, en el mejor de los casos, datos identificativos de las personas que van a ser usuarias del servicio, las que pueden serlo con alta probabilidad y las que no lo serán. Este informe es información primaria creada por la empresa con el fin ya mencionado.

Se debe tener en cuenta que el uso de la información secundaria es mucho más rápido y económico, por lo que siempre será necesario empezar por ahí. En todo caso se tienen que someter a evaluación dichos datos, ya que de su precisión va a depender la calidad de la investigación que se lleve a cabo.

En relación con la información, habrá que tener en cuenta una serie de factores, como la credibilidad, que hace referencia a la fidelidad en la observación de los datos y la coherencia, es decir, mediante la comparación con otras fuentes se ha de valorar la congruencia de la información. Además de los métodos empleados, hay que tener en cuenta qué técnicas de valoración se han empleado. De este modo, si se basa en un espacio muestral será necesario conocer el tamaño de la muestra, la homogeneidad de la misma, el cuestionario empleado, los porcentajes de respuesta, etc. La exactitud de los datos es de vital importancia, ya que dichos datos tengan validez en el lugar y momento actual. Por último, otro aspecto relevante es la objetividad, para asegurarse de que la información secundaria no fue manipulada para mostrar un resultado en detrimento de otro.



1.1.3. Competencia potencial: fortalezas, debilidades y técnicas de venta

La **competencia potencial** es el conjunto de empresas que actúan en el mismo sector o en sectores distintos y que tratan de atender a los mismos grupos de clientes.

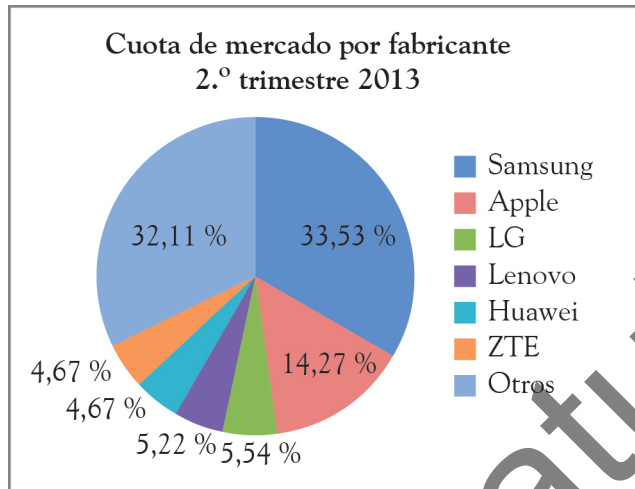
La competencia potencial puede clasificarse en directa o indirecta. Por un lado, la competencia directa es aquella que ofrece el mismo producto o servicio que la empresa que se regenta. Puede tratarse de una empresa que ofrece un producto homogéneo o marcadamente heterogéneo en relación con el que oferta el negocio regentado. Por otro lado, la competencia potencial indirecta está formada por los intervinientes del mercado que ofrecen una alternativa diferente a la empresa que se regenta, para lograr el mismo fin perseguido, al conocer la satisfacción de una necesidad concreta del cliente.

Ejemplo

En el supuesto de que el negocio que se regente sea un gimnasio, como competencia directa del gimnasio especializado en pérdida de peso, se puede encontrar otro gimnasio. En cambio, la competencia indirecta pueden ser empresas que suministran productos dietéticos y que persiguen el mismo fin.

La competencia contra la que se va a intentar luchar procurará satisfacer las necesidades de los clientes a los que va dirigido la empresa que se regente y el principal objetivo de esta es ocupar la mayor cuota de mercado posible.

A modo ilustrativo, se incluye el siguiente gráfico, en el que se puede observar cómo las compañías se reparten las ventas de teléfonos inteligentes en España a lo largo del segundo trimestre de 2013. Sin embargo, en el segundo trimestre del 2014 se puede comprobar que la cuota de Samsung® estaba en el 25 %, en el 12 % la de Apple® y en el 5 % la de LG®, Huawei®, Lenovo y sobre todo Xiaomi® son las empresas que han absorbido esa pérdida de cuota de mercado de las anteriores.



Todo esto muestra muy claramente que los competidores van a intentar ser la elección por la que se decante el cliente, aumentando así sus beneficios a costa de que la que se dirija vea reducidos los suyos. Por ello, a la hora de organizar la actividad de ventas va a ser fundamental que se tenga presente los siguientes aspectos en relación con la competencia:

- ¿Cuántos competidores directos e indirectos existen en el mercado en el que se localiza la empresa?
- ¿Quiénes son?
- ¿Cuál es el tamaño de las empresas y qué fortaleza financiera poseen?
- ¿Cuántas unidades de producto venden y por cuánto importe?
- ¿A qué tipo de cliente están vendiendo?
- ¿Existen diferencias en el valor añadido en función de la segmentación?
- ¿Qué estrategia de precios llevan a cabo?
- ¿Cuántos elementos conforman su línea de productos?
- ¿Utilizan publicidad? ¿Qué volumen de publicidad y de qué tipo?

- ¿Cómo son sus locales? ¿Han creado una imagen de marca?
- ¿Qué nivel de calidad de producto están ofreciendo?
- ¿Suministran valor añadido en su venta de productos o servicios? ¿Qué tipo de valor añadido?

Estas y otras preguntas facilitarán un conocimiento pormenorizado del sector en el que se va a llevar a cabo la actividad comercial. Una vez se disponga de toda esta información, se procederá a sistematizarla de forma que pueda ser útil a la hora de tomar decisiones.

De este modo, la empresa debe plantearse este tipo de cuestiones para analizar de manera más detallada las **fortalezas y debilidades**, pero también las oportunidades y amenazas, por lo que tendrá que plantearse por qué los clientes eligen ser consumidores de la otra empresa. Esto puede ser debido a diferentes factores que habrá que analizar, como puede ser la reputación, el servicio que oferta la empresa, el valor añadido que tiene el producto o servicio que prestan, la comodidad a la hora de adquirir el producto, el precio, etc. A este respecto se deben valorar las fortalezas y debilidades desde el punto de vista del cliente.

La forma más adecuada de realizar este análisis de fortalezas y debilidades es a través de una tabla, en la que se especifiquen los competidores, y en otra las categorías que se estudiarán y sobre los cuales deberán realizar se las valoraciones pertinentes. Además de esto, sería conveniente marcar en diferente color las fortalezas y las debilidades, para que conozca de manera más clara la situación del competido o competidores, en el caso de ser varios.

Una herramienta que va a permitir realizar un análisis correcto de la situación competitiva de la empresa en relación con el entorno es el **análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). Siguiendo esta metodología, el primer paso será identificar las amenazas y oportunidades que se dan en el sector, lo que supone considerar su entorno externo, y en el segundo paso van a analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, lo que está encuadrado en su entorno interno.

	Positivos Para alcanzar el objetivo	Negativos Para alcanzar el objetivo
Origen interno	F Fortalezas	D Debilidades
Origen externo	O Oportunidades	A Amenazas

Como se puede ver en el esquema se deberán tener en cuenta esos factores en el momento de realizar un análisis de tipo empresarial y este puede ser interno o externo. El análisis interno de la empresa se va a centrar en las fortalezas, entendidas como las capacidades o ventajas que puede tener el negocio, y en las debilidades, carencias que pueda sufrir la empresa. En contraposición, el análisis externo se basa en las oportunidades y las amenazas, que en ambos casos van a depender de aspectos políticos y económicos u otros factores.

Ejemplo

En el caso de que el negocio sea una panadería, se considerarán como amenazas el gran número de competidores, las preferencias de los consumidores a comprar el pan con el resto de su compra en supermercados y la reducción de precios ocurrida en el mercado, fruto de la reducción de márgenes. Como oportunidades del sector se considerarán que no hay ningún horno de leña tradicional y que nadie ofrece elaborar un pan a medida. Las fortalezas de la empresa serán su infraestructura instalada, horno potente ya amortizado y unas condiciones ventajosas con proveedores de materia prima. Las debilidades son la ausencia de página web y otras tecnologías de la información, escaso peso de la imagen de marca y la imposibilidad de hacer frente a los horarios de apertura de los centros comerciales cercanos.