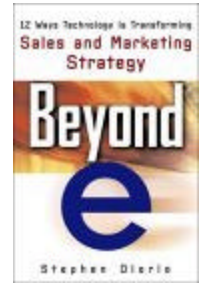




# Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



## Mas allá de “e”

12 formas como la tecnología está cambiando las ventas y el mercadeo

por Stephen G. Dorio

### RESUMEN EJECUTIVO

El mundo de la tecnología aplicada al marketing y ventas está lleno de confusión, exageraciones y malas inversiones. Más allá de “e” fue diseñado para los gerentes de estas áreas que deseen aprovechar las ventajas que la tecnología – incluyendo pero no limitadas a la web – ofrece para mejorar su desempeño, más allá de las modas impuestas por los negocios electrónicos.

Dorio propone varias formas para utilizar la tecnología y hacer que los negocios crezcan con mayor rapidez y obtengan mayores ingresos. En forma organizada, explica cómo identificar dónde puede ayudar la tecnología, cómo desarrollar un plan de acción hoy que cree ventajas competitivas para mañana, y cómo anticipar los cambios dramáticos que influirán en la forma de hacer negocios.

El libro cuenta con información práctica y debido a que toma en cuenta al cliente, la competencia y la tecnología en todo momento, provee un cuadro de mando para el establecimiento de prioridades y la selección de los mejores productos para cada canal de distribución.

### Las cuatro P en los negocios-e

Las cuatro “P” tradicionales del mercadeo – Producto, Precio, Posición y Promoción – deben ser adaptadas al comportamiento de los consumidores y mercados en la nueva era de tecnología:

**Producto** - rediseñar viejas clavijas para que encajen en los nuevos orificios: generar productos listos para ser vendidos por medio de la tecnología (ventas electrónicas) representa una oportunidad sin precedentes para crear ventajas competitivas.

Para poder aprovechar esta ventaja, los expertos en mercadeo deben averiguar cómo la competencia está vendiendo actualmente, así como aprender sobre la conducta actual de los clientes y las formas específicas como la tecnología está cambiando el proceso.

La compra a través de Internet afecta la conducta de los clientes de forma significativa, transformando a la persona en un nuevo tipo de comprador que espera – e incluso exige – productos y servicios altamente personalizados, así como una entrega inmediata.

Para cumplir con todas estas expectativas, los productos deben

estar adaptados en términos de su empaque, distribución y fabricación. Aún mas, los diseñadores de productos deben comprender los requerimientos técnicos cambiantes de los nuevos canales de distribución.

**Precio** - encontrar un rol para los mercados en línea (marketplaces): un número creciente de personas comienzan a utilizar servicios de compra online - subastas por Internet, intercambios B2B, bolsas patrocinadas por industrias y bolsas privadas. Esta es una buena oportunidad para que las empresas maximicen el crecimiento de sus ingresos y sus márgenes de ganancia.

Los mercados en línea expanden el alcance que pueda tener una empresa, aumentando sus niveles de transacciones, bajando los costos de adquisición de clientes y suministrando oportunidades para redefinir mercados y extraer valor adicional de los productos y servicios.

La mala noticia es que existen ciertos riesgos en todo esto. Los expertos en mercadeo deben estar conscientes de que los mercados online inclinan el equilibrio de poder hacia el cliente, incrementan el número de competidores, y resaltan la diferencia de precios. Las empresas deben encontrar formas de suavizar estas amenazas, apalancándose en información obtenida del propio marketplace, ofreciendo servicios de valor agregado.

Una de las principales decisiones a enfrentar es si la empresa debe construir un marketplace, participar en uno ya existente o ambos. En cualquier caso, deberán incluir a los mercados en línea en su menú de opciones de venta, como una alternativa adicional.

**Posición** - extensión de marcas a los canales electrónicos: una estrategia de marca web exitosa comienza por cuestionar si la marca es viable en línea.

Algunas marcas establecidas no son adecuadas para ambientes electrónicos, por lo que pudiera ser sensato no venderlas allí de un todo. Alternativamente, pudiera resultar más rentable crear una marca nueva que complemente a las marcas tradicionales.

Para tomar esa decisión, y asegurar una verdadera ventaja competitiva, se deben considerar la ventaja de ser el primero, las características del segmento de clientes (afinidad, innovación, creatividad), la riqueza de información y la portabilidad de la experiencia de marca.

La inversión en crear y mantener marcas en línea debe estar alineada con los métodos preferidos por los compradores para

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para mas información visite: [www.resumido.com](http://www.resumido.com)

llegar a los sitios web. Es decir, en lugar de la publicidad escrita o banners, orientar el esfuerzo hacia los motores de búsqueda y correr la voz. De allí la necesidad del mercadeo de afiliación, mercadeo “viral”, y optimización para lograr los mejores puestos en las búsquedas.

A largo plazo, los esfuerzos deben estar orientados a la lealtad del consumidor. Para ello, es necesario desarrollar mensajes multi-medios que fusionen los esfuerzos en línea y fuera de línea, cautivar a los jóvenes de la “Generación Y” y medir constantemente la efectividad de los esfuerzos.

**Promoción** - llevar el mercadeo directo a nuevos niveles: el mercadeo en la web, el e-mail, el mercadeo directo y la investigación en línea son algunas de las nuevas herramientas disponibles. No sólo pueden mejorar notoriamente las ventas y el mercadeo - ayudan a comprender mejor a sus clientes, anticipándose a sus necesidades de compra.

Entre los nuevos retos que estas herramientas imponen se encuentra la necesidad de modelos que comprueben con datos certeros su efectividad y asegurar que se recolectan y controlan los datos útiles y necesarios para que los programas sean efectivos.

### Retos estratégicos

Al intentar manejar múltiples canales de mercadeo y ventas, surgen varios retos en las relaciones internas. La mayoría de esos retos no tienen que ver con la tecnología:

**Coordinación y trabajo en equipo:** la venta multi-canal se ha convertido en la norma, y los clientes se han vuelto “esquizo-frénicos” – quieren poder migrar de un canal a otro durante las distintas fases de una transacción, haciendo que varios canales trabajen en conjunto para obtener óptimos resultados.

Este es un reto que enfrentan los ejecutivos de ventas y mercadeo. Para enfrentarlo, deben coordinar y promover el trabajo en equipo, para evitar los conflictos entre los distintos canales. El primer paso es el desarrollo de un modelo gráfico de cobertura, que refleje cómo debería funcionar un sistema de ventas híbrido. El modelo debería abordar asuntos como el papel que debe jugar cada canal (generación de prospectos, ventas, servicio, etc.) y cómo cada canal se integrará al otro.

**Realineación de la fuerza de ventas:** a medida que se adoptan nuevas tecnologías de mercadeo y ventas, la fuerza de ventas tiende a desordenarse. Es por ello que el cambio tecnológico debe ir acompañado del cambio humano y conductual, que puede ayudar a los vendedores a ajustarse.

En un ambiente multi-canal es fundamental encajar cada transacción en el canal correcto y el momento correcto.

**Canales de distribución externos:** a medida que proliferan las fuentes de información en Internet, las empresas pierden más control sobre la distribución de información.

Los encargados del mercadeo deben aprender a trabajar con

nuevos tipos de distribuidores de información y socios externos, en busca de nuevas formas de llegar a sus consumidores. Esto comienza por ubicar las fuentes de influencia en línea, tales como críticos y clasificadores, analistas e intermediarios de contenido, comunidades y grupos de usuarios, páginas de retro-alimentación y quejas, boletines en línea, y hasta empleados y organizaciones que se comunican por e-mail. Una vez identificadas, se debe buscar posibles alianzas.

A largo plazo, los ejecutivos de mercadeo y comunicaciones se percatan de la necesidad de cambiar su enfoque de proveer más información a aprender de la información ya disponible. En lugar de tratar de controlar la información, necesitan asegurar la precisión de lo que reportan otros. Deben aprender a actuar de forma rápida, y experimentar con nuevos intermediarios.

**El centro de llamadas:** debe pasar de ser un centro de costos a ser un motor de crecimiento de ventas.

Los centros de llamada (call-center) no sólo contestan llamadas; ahora son parte integral del proceso de ventas que rápidamente está transformándose a sí misma en un activo de negocios estratégico. Las compañías que son capaces de emplearlos como canales para ventas de “bajo costo-alto valor” (servicio, soporte, etc.) tienen una ventaja competitiva.

El centro de llamadas también es la base lógica para los sistemas de Gerencia de Relación con el Cliente (GRC o CRM), los cuales pueden recopilar información para crear oportunidades de ventas.

Para lograr una ventaja a largo plazo, los centros de llamadas deben evolucionar su rol, para adquirir uno más proactivo en las transformaciones que están sucediendo tanto en ventas como en mercadeo. La forma como se miden y se manejan deben cambiarse para crear incentivos a la migración de canales, la integración de los mismos, y generación de ventas complementarias.

### Reorganización alrededor de los clientes

El simple hecho de invertir en tecnologías de GRC no es suficiente; es esencial contar con empleados que puedan manejar estas herramientas sofisticadas. Alguien debe manejar los datos, escoger productos y servicios, desarrollar la segmentación de mercado y los perfiles de los clientes necesarios para construir programas de mercadeo directo, manejar y apoyar las páginas web, monitorear la satisfacción y rentabilidad de cada cliente, y establecer requerimientos de negocios. En otras palabras, supervisar las inversiones en GRC.

Conseguir el personal apropiado para manejar estas tareas requerirá la creación de nuevas posiciones y cargos, tales como jefe de cliente o ejecutivo de e-atención al cliente. Esto implica crear una nueva “línea” de ejecutivos, capaces de vincular los departamentos de mercadeo y de tecnología de información, para cambiar la gerencia de segmento del cliente, y para crear los sistemas de distribución segmentada que permitan servir a diferentes tipos de clientes.

Para aprovechar la recopilación de datos de los sistemas de GRC, las empresas deben reorganizarse para enfocarse en los clientes, en lugar de la tradicional organización por producto.

Con el rápido desarrollo del comercio electrónico, el servicio al cliente está tomando distintas formas o "puntos de contacto", con una interacción con el cliente frecuente. Esto le da a la empresa una tremenda oportunidad para diferenciarse de su competencia. A largo plazo, las empresas deben luchar para crear un a buena atención al cliente en los procesos de ventas y mercadeo, que colaboren con el equipo de servicio técnico y de sistemas para incrementar las ganancias.

Por último, las empresas deberían incorporar la atención al cliente en los productos en sí. Esto mejoraría los márgenes y disminuiría la probabilidad del cambio de un cliente a la competencia.

Otra consideración en cuanto la atención al cliente es que los canales electrónicos eliminan las barreras de salida y facilitan a los clientes cambiarse a la competencia. Para contrarrestar esta amenaza, las empresas deben trabajar en crear relaciones de colaboración con sus clientes, que es en donde la GRC entra en juego.

Al emplear tecnologías de GRC, tanto ejecutivos de ventas como de mercadeo pueden aplicar los siguientes "puntos de diseño" para construir barreras de salida:

- 1.- Ser más fácil de hacer negocios que la competencia.
- 2.- Volverse parte de la forma como trabajan los clientes.
- 3.- Utilizar información para que encaje con las ofertas que prefieren los clientes.
- 4.- Darle acceso a los clientes a una variedad más amplia.

5.- Hacer de la compañía la selección "más segura".

6.- Darle al cliente incentivos económicos y emocionales para permanecer leales.

7.- Colaborar más con el cliente.

8.- Encontrar formas para volverse estándar en su industria.

### Outsourcing

Debido a que la tecnología utilizada en mercadeo y ventas está cambiando sumamente rápido y volviéndose cada vez más compleja, los gerentes de mercadeo van a tener que confiar más en los servicios externos; de hecho, deben tratar de hacer del outsourcing una competencia central.

Sin embargo, como existen tantas empresas que proveen servicios, estas empresas van y vienen rápidamente; el outsourcing puede tornarse algo complicado.

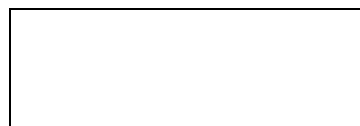
A largo plazo, ni las ventas de una sola vez (obtener todo lo necesario en un solo lugar) ni el "hágalo usted mismo" (manejar todo desde adentro) es factible. Por tanto, encontrar la combinación correcta entre "adentro" y outsourcing es lo ideal - pero la receta varía según la organización.

Muchas funciones básicas, como presencia de hospedaje en la web y manejo de base de datos, se ha vuelto más sencillo y puede ser manejado interiormente. Otras funciones, tales como integración de canales y arquitectura de la web, requieren de habilidades específicas y deberían ser realizadas mediante outsourcing. Una solución viable es para que las compañías utilicen redes en sociedad, de la misma forma que alguien construye un hogar confía el proyecto a un contratista general.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=244>