

Índice

¿QUE ES EL MARKETING?

El papel del marketing en las organizaciones y en la sociedad	7
Los conceptos básicos del marketing	9
Necesidades, deseos y demandas.....	9
Productos.....	10
Valor, coste y satisfacción.....	11
Intercambios, transacciones y relaciones.....	11
Mercados.....	13
Marketing y buscadores de intercambios.....	14
La gestión de marketing	14
Conceptos y herramientas de marketing.....	15
<i>Niveles de demanda y tareas de marketing</i>	15
Orientaciones de las empresas hacia el mercado	17
El enfoque producción.....	17
El enfoque producto.....	17
El enfoque de ventas.....	18
El enfoque marketing.....	19
<i>Definición del mercado</i>	19
<i>Orientación al consumidor</i>	19
<i>Coordinación de marketing</i>	21
<i>Rentabilidad</i>	22
<i>Resistencias en las organizaciones</i>	24
<i>Lento aprendizaje</i>	24
<i>Rápido olvido</i>	26
El enfoque marketing social.....	26
La rápida adopción de la gestión de marketing	27
En el sector privado.....	27
En entidades no lucrativas.....	28
En el sector internacional.....	28

MARKETING ESTRATEGICO

El comportamiento de elección del comprador	33
El comprador, agente activo de decisión.....	33
<i>Importancia del riesgo percibido</i>	34
<i>Conducta resolutoria racional</i>	35
<i>El comportamiento de compra en una perspectiva macroeconómica</i>	36
El comprador, productor de satisfacciones.....	37
<i>El concepto de producto multiatributos</i>	38
<i>El dilema «Productividad-Diversidad»</i>	39
<i>La función de producción doméstica</i>	39
Modelización del concepto producto multiatributo.....	41
<i>El servicio de base</i>	41
<i>Los servicios suplementarios</i>	42

<i>Modelización de la marca, «conjunto de atributos»</i>	42
<i>Valor o utilidad parcial de un atributo</i>	44
<i>Métodos de medida del concepto de producto multiatributo</i>	45
El consumidor y la información.....	45
<i>La noción de conjunto evocado</i>	45
Los costes de información.....	46
Las fuentes de información.....	47
Papel de la información publicitaria.....	48
Valor de la información publicitaria.....	48
Cuestiones y problemas.....	49
Los comportamientos de respuesta del comprador	50
Los niveles de respuesta del mercado.....	50
<i>El modelo jerárquico de respuesta</i>	51
<i>El modelo de implicación de Foote, Cone y Belding (FCB)</i>	51
La medida de la respuesta cognitiva.....	52
<i>Las medidas de notoriedad</i>	52
<i>Las medidas de la memorización publicitaria</i>	53
<i>Análisis dinámico de la memorización</i>	54
<i>El análisis de las percepciones de similitud</i>	55
La actitud y la medida de la respuesta afectiva.....	56
<i>El conjunto de consideración</i>	56
<i>Definición de la actitud</i>	56
<i>Medida de la actitud por el enfoque de composición</i>	57
<i>Medida de la actitud por el método de descomposición</i>	60
Medida de la respuesta comportamental.....	60
<i>El análisis de los hábitos de compra</i>	60
<i>Análisis de la cuota de mercado</i>	61
<i>Análisis de los cambios en la cuota de mercado</i>	62
<i>Las funciones de respuesta comportamental</i>	63
<i>El comportamiento postcompra</i>	64
<i>El análisis de la fidelidad de marca</i>	64
Las medidas de satisfacción/insatisfacción.....	65
<i>El comportamiento de los compradores insatisfechos</i>	65
<i>Métodos de medida de la satisfacción/insatisfacción</i>	67
<i>El análisis de la satisfacción de los clientes</i>	67
<i>El análisis de las relaciones satisfacción/insatisfacción</i>	67
Rivalidad amplificada	68
Factores marco para una rivalidad interna intensa.....	69
Amenazas de nuevos ingresos (entrar en un nuevo mercado).....	70
Poder negociador de los compradores.....	70
Poder de negociación de los proveedores.....	70
Estrategias	71
Estrategias genéricas.....	71
<i>Estrategia de diferenciación</i>	72
<i>Estrategia de segmentación</i>	72
Estrategias de crecimiento.....	72
<i>Crecimiento intensivo</i>	73
<i>Crecimiento integrado</i>	73
<i>Crecimiento por diversificación</i>	73
Estrategias competitivas.....	73
<i>Estrategias del líder</i>	74
<i>Estrategias del retador</i>	74
<i>Estrategias de la empresa seguidora</i>	75
<i>Estrategias del especialista</i>	75
Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades)	75
Análisis de amenazas y oportunidades (Análisis A/O).....	75
Análisis de puntos fuertes y débiles (Análisis F/D).....	76
Análisis de temas claves.....	76

Objetivos.....	76
Estrategias de marketing.....	76
Programa de acciones.....	76
Declaración de beneficios y pérdidas esperadas.....	76
Control.....	77

INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación de mercados	81
Naturaleza de la investigación de mercados.....	81
Integración de la investigación de mercados dentro del sistema de marketing de la empresa.....	81
Entorno.....	81
Marketing mix.....	81
Respuesta del mercado.....	81
Resultados de la empresa.....	81
Investigación de mercados.....	82
La investigación de mercados dentro del proceso planificador de la empresa.....	83
Tipos de estudios de mercado en función del componente de marketing mix a estudiar.....	83
Estudios sobre el mercado.....	83
Estudios sobre el producto.....	83
Estudios sobre los precios.....	83
Estudios sobre el consumidor.....	83
Estudios sobre la publicidad/promoción.....	83
Estudios sobre la distribución.....	84
Tipos de investigación de mercados en función del área de análisis.....	84
Investigación comercial sobre el comportamiento del consumidor.....	84
Investigación comercial sobre la demanda.....	84
Investigación comercial sobre los productos.....	84
Investigación comercial sobre la publicidad.....	84
Investigación comercial sobre la promoción de ventas.....	84
Investigación comercial sobre los canales de distribución.....	85
Estrategia de investigación de mercados según el ciclo de vida del producto.....	85
Etapa de introducción.....	85
Etapa de crecimiento.....	86
Etapa de madurez.....	86
Etapa de declive.....	86
Fases de un estudio de mercado	86
El proyecto de investigación de mercados.....	86
Fases de un estudio de mercado.....	87
Preparación de la investigación comercial.....	87
Ejecución del trabajo de campo.....	87
Tabulación de encuestas.....	88
Análisis e interpretación de resultados.....	88
Organización del departamento de investigación de mercados en la empresa	89
Fases en la implantación de un departamento de investigación comercial.....	89
Organización de los institutos de investigación.....	91
Clasificación de las fuentes de información	92
Fuentes de información internas. Primarias y secundarias.....	92
Fuentes de información externas. Primarias y secundarias.....	92
Técnicas de investigación de mercados	93
El cuestionario.....	93
Tipos de preguntas.....	94
Preguntas abiertas.....	94
Preguntas semicerradas.....	94
Preguntas cerradas.....	94
Realización del pretest del cuestionario.....	95
La encuesta personal.....	95

La encuesta postal	97
<i>La carta de presentación</i>	97
<i>El cuestionario</i>	97
<i>La gratificación al encuestado</i>	98
<i>El sobre para reenviar la respuesta</i>	98
<i>Ventajas e inconvenientes de la encuesta postal</i>	98
La encuesta telefónica	99
<i>Ventajas e inconvenientes de la encuesta telefónica</i>	99
<i>Determinación de la muestra para el método de encuesta telefónica</i>	100
La encuesta omnibus	100
El panel de consumidores	101
<i>Ficha de control del panelista</i>	101
<i>Diario del panelista</i>	101
<i>El cuestionario del panel</i>	101
<i>Tipos de paneles</i>	102
<i>Selección de panelistas</i>	103
<i>Informaciones básicas que proporciona el panel de consumidores</i>	103
<i>Estudios de investigación comercial referidos al lanzamiento de una marca</i>	104
<i>Estudios de fidelidad de una marca</i>	104
<i>Estudios de transferencias entre marcas</i>	104
<i>Ventajas e inconvenientes del panel de consumidores</i>	104
El panel de detallistas	105
<i>Metodología operativa del panel de detallistas</i>	105
<i>Información que facilita el panel</i>	106
<i>Ventajas e inconvenientes del panel de detallistas</i>	107
La observación directa	107
<i>Tipos de técnicas de observación</i>	107
<i>Objetivos de la observación más importantes</i>	108
<i>Ventajas e inconvenientes de la observación</i>	109
La entrevista en profundidad	109
<i>Móviles primarios</i>	109
<i>Móviles secundarios</i>	110
<i>Entrevista en profundidad sobre el problema a estudiar</i>	110
<i>Entrevista en profundidad sobre la persona</i>	110
Reuniones de grupo	111
<i>Organización de las Reuniones de Grupo</i>	111
<i>Utilidades de las reuniones de grupo</i>	112
Aplicaciones prácticas de la investigación de mercados	113
El test de concepto	113
<i>Primera etapa</i>	113
<i>Segunda etapa</i>	114
<i>Tercera etapa</i>	114
El test de producto	114
<i>Test de packaging</i>	115
<i>Test de producto</i>	115
<i>Test de mercado</i>	116
Test de nombre de marca	116
El pre-test publicitario	117
El post-test publicitario	117
Customer care (satisfacción del cliente)	117
La investigación de audiencias	118
Fundamentos estadísticos de la investigación de mercados	119
Concepto de muestra y población	119
Factores que influyen en el tamaño de la muestra	120
Cálculo del tamaño de la muestra	120
<i>Ejemplo de determinación de la muestra</i>	120
Sistemas de selección de muestras	121
<i>Muestra aleatoria simple</i>	121

<i>Muestreo aleatorio sistemático</i>	121
<i>Muestreo aleatorio estratificado</i>	121
Casos prácticos	121
Hojas de panel de preguntas en una investigación comercial	127

MARKETING DE SERVICIOS

El problema de servucción de la empresa de servicio	135
Los elementos del sistema de servucción	136
<i>El cliente</i>	136
<i>El soporte físico</i>	136
<i>El personal de contacto</i>	136
<i>El servicio</i>	137
<i>El sistema de organización interna</i>	137
<i>Los demás clientes</i>	137
Las relaciones entre los elementos de sistema	137
<i>Las relaciones primarias</i>	137
<i>Las relaciones internas</i>	138
<i>Las relaciones de concomitancia</i>	138
Implicaciones gerenciales del sistema de servucción	138
Concepto de sistemas avanzados	138
<i>Rigor en la concepción</i>	138
<i>Algunas distinciones fundamentales</i>	138
<i>La segmentación de la clientela</i>	139
<i>La capacidad</i>	140
Gestión de los sistemas de servucción	140
<i>Explotación y operaciones</i>	140
<i>Gestión de los flujos</i>	141
Desarrollo de redes	141
El problema de la calidad	142
<i>Calidad de los productos y calidad de los servicios</i>	142
<i>Las dimensiones de la calidad de los servicios</i>	142
<i>Acciones a favor de la calidad</i>	143
La gestión de la participación del cliente	143
Introducción	143
La justificación de la participación	143
<i>La justificación económica de la participación</i>	144
<i>La justificación marketing de la participación</i>	144
El entorno de la participación	145
<i>Participación y cultura</i>	145
<i>Participación y situación de servicio</i>	145
<i>Participación y características del consumidor</i>	145
<i>Participación y dominación</i>	147
Las formas de participación y sus puntos de aplicación	148
Las dimensiones de la participación	149
<i>Los clientes activos existen y son numerosos</i>	149
<i>El control de la situación de servicio y el tiempo transcurrido: dos dimensiones importantes para los activos</i>	150
<i>El esfuerzo y el riesgo: dos dimensiones importantes para los pasivos</i>	150
La gestión de participación activa	151
La participación es un criterio de segmentación	151
La participación necesita un enfoque global	151
La participación necesita un control de la servucción	152
Las ventajas de la participación deben ser evidentes	152
La participación no puede tener éxito sin la educación del cliente y del personal	152
La gestión del personal en contacto	153
Introducción	153
Situación y funciones del personal en contacto	153

<i>El personal en contacto en la servucción</i>	153
La situación del personal en contacto.....	154
<i>Las funciones del personal en contacto</i>	156
Gestión de personal en contacto: principales ejes de acción.....	159
<i>Definición de un estilo</i>	159
<i>Concepción de servucciones facilitadoras</i>	161
<i>Reconocimiento del personal en contacto</i>	162
<i>La supervisión del personal en contacto</i>	162

MARKETING INDUSTRIAL

Análisis del comportamiento de compra de los mercados industriales y las organizaciones	165
El mercado industrial	166
¿Quién forma el mercado industrial?.....	166
<i>Menos compradores</i>	166
<i>Compradores de mayor tamaño</i>	166
<i>Relación más cercana entre proveedor y cliente</i>	166
<i>Compradores concentrados geográficamente</i>	167
<i>Demanda derivada</i>	167
<i>Demanda inelástica</i>	167
<i>Demanda fluctuante</i>	167
<i>Compra profesional</i>	167
<i>Varias influencias en la compra</i>	168
Otras características.....	168
¿Qué decisiones de compra toma el comprador industrial?.....	168
<i>Principales tipos de situaciones de compra</i>	168
<i>Principales subdecisiones implicadas en la decisión de compra</i>	169
<i>El papel de los sistemas de compra y venta</i>	169
<i>¿Quiénes participan en el proceso de compra industrial?</i>	170
¿Cuáles son las principales influencias en los compradores industriales?.....	171
Principales influencias en el comportamiento de compra industrial.....	172
<i>Factores ambientales</i>	172
<i>Factores organizacionales</i>	173
<i>Factores interpersonales</i>	174
<i>Factores individuales</i>	174
¿Cómo toman los compradores industriales sus decisiones de compra?.....	174
Fases del proceso de compra industrial según las clases de compra.....	175
<i>Reconocimiento del problema</i>	175
<i>Descripción general de la necesidad</i>	175
<i>Especificaciones del producto</i>	176
<i>Búsqueda del proveedor</i>	176
<i>Solicitud de propuestas</i>	176
<i>Selección del proveedor</i>	177
<i>Especificación de pedido rutinario</i>	178
<i>Revisión de la actuación</i>	178
El mercado de reventa	179
¿Quién forma el mercado de reventa?.....	179
¿Qué decisiones de compra toman los revendedores?.....	180
¿Quiénes participan en el proceso de compra de reventa?.....	180
¿Cuáles son las principales influencias en los compradores de reventa?.....	181
¿Cómo toman sus decisiones de compra los revendedores?.....	182
El mercado gubernamental e institucional	183
¿Quién forma el mercado gubernamental?.....	183
¿Qué decisiones de compra toman los compradores públicos?.....	183
El mercado institucional.....	183
¿Quién participa en el proceso de compra?.....	183
¿Cuáles son las principales influencias en los compradores gubernamentales?.....	184
¿Cómo toman sus decisiones de compra los compradores gubernamentales?.....	185

El papel de la imagen corporativa en el marketing industrial.....	186
Caso práctico.....	186

POLITICA DE PRECIOS

Diseño de estrategias y programas sobre precios.....	191
Fijación de precios «instantánea».....	192
Desarrollar el potencial.....	192
Trabajar el mercado.....	192
Trabajar los beneficios.....	192
Desarrollar el aspecto competitivo.....	193
La fijación del precio.....	194
Selección de los objetivos del precio.....	195
Supervivencia.....	195
Maximización de los beneficios.....	195
Maximización de los ingresos actuales.....	196
Maximización de las ventas.....	196
Máximo desnatado del mercado.....	197
Liderazgo en calidad del producto.....	197
La determinación de la demanda.....	197
Variables que afectan a la sensibilidad del precio.....	197
Métodos para la estimación de la función de la demanda.....	198
La elasticidad precio de la demanda.....	198
La estimación de costes.....	199
La fijación de precios según costes estándar.....	199
La fijación de precios en base a márgenes sobre el coste.....	200
Precio en función del coste total.....	200
Fijación de precio marginal.....	201
Cuando no se debe usar el método de fijación de precio marginal.....	202
Fijación de precios en función de la competencia.....	202
Competencia y precio de mercado.....	202
Reducciones de precios: Análisis de un caso real de un sector español.....	203
Incrementos de precios.....	207
Guerra de precios.....	208
<i>Aplicación al caso español examinado. Las ocho reglas de toda guerra de precios.....</i>	<i>208</i>
Decisiones ante posibles variaciones del precio.....	212
<i>Posible reacción de la competencia ante cambios de precios. Teoría bayesiana.....</i>	<i>212</i>
<i>Licitaciones en concursos y subastas.....</i>	<i>215</i>
Decisiones sobre precios.....	215
<i>Precios y marketing mix.....</i>	<i>215</i>
<i>Precios y volumen de actividad prevista.....</i>	<i>215</i>
<i>Precios y mercado.....</i>	<i>216</i>
Algoritmo general de decisiones de precios.....	216
<i>Objetivos en la fijación de precios.....</i>	<i>216</i>
<i>La decisión final.....</i>	<i>218</i>
Limitaciones en la fijación de precios.....	218
<i>Costes.....</i>	<i>218</i>
<i>Competencia.....</i>	<i>218</i>
<i>Demanda.....</i>	<i>218</i>
<i>Ubicación del producto en la gama.....</i>	<i>219</i>
<i>Reglamentaciones.....</i>	<i>219</i>
<i>Canales de distribución.....</i>	<i>219</i>
<i>Etapa en ciclo de vida del producto.....</i>	<i>220</i>
Precios y productos de gran consumo.....	220
Consideraciones sobre precios de productos de gran consumo y grandes superficies.....	222
Precios y marcas blancas.....	223

Precios y productos industriales	223
¿Qué se entiende por precio en el ámbito industrial?	224
<i>Fijación del precio en función del valor del producto</i>	224
<i>Fijación del precio en función del valor del uso del producto</i>	225
El precio ¿es un elemento decisivo en la elección de los clientes?	225
En el ámbito industrial, ¿existe ausencia de competencia por la vía del precio?	225
Precios y productos intangibles	226
Fenómenos que afectan al precio	226
<i>Costes</i>	226
<i>Percepción del cliente</i>	226
<i>Reglamentaciones</i>	226

POLITICA DE PRODUCTO

Política de producto	231
Concepto de producto	231
Clasificación del producto	232
<i>Tangibles e intangibles</i>	232
<i>Atendiendo a su mercado mayoritario</i>	232
<i>Mixta</i>	232
Producto, empresa y consumidor	234
Visión del producto por el consumidor. Factores que influyen en el consumidor al comprar	234
Producto total	235
Cinco dimensiones de un producto	235
Las decisiones del mix de producto	236
La identificación de potenciales ventajas competitivas a través de la cadena de análisis de valor	237
Decisiones de marca	238
La decisión de la denominación de marca	239
La decisión sobre la estrategia de marcas	240
Las decisiones de extensión de la denominación de marca	241
La decisión de multimarca	241
La decisión de reposicionamiento de la marca	242
Packaging, decisión sobre envase y embalaje	243
Funciones del packaging	243
Calidad del producto	245
El ciclo de vida del producto	246
Fases en el ciclo de vida del producto	246
Ciclo de vida de categorías de productos, formas de productos y marcas	247
Otras formas del ciclo de vida del producto	247
<i>Ciclo de vida, de estilo, moda y movimientos fugaces</i>	247
Los fundamentos del ciclo de vida del producto	248
Etapas y características del CVP	248
<i>Etapa 0 «Gestación»</i>	248
<i>Etapa 1 «Introducción»</i>	249
<i>Etapa 2 «Crecimiento»</i>	249
<i>Etapa 3 «Madurez»</i>	250
<i>Etapa 4 «Declive»</i>	250
<i>Etapa 5 «Residual»</i>	250
Estrategias en el ciclo de vida del producto	251
Aproximaciones a la etapa del CVP	252
Posicionamiento	253
Definición de posicionamiento	253
Cómo se inicia el posicionamiento	253
Mapas de posicionamiento	253
Dirección operacional de productos	254
1. Análisis general	254

<i>Análisis ABC</i>	254
<i>Perfil de rentabilidad</i>	254
<i>Perfil de edad</i>	255
2. Análisis individual.....	258
Curva de experiencia	261
Concepto.....	261
Causas.....	261
Implicaciones de la curva de Experiencia.....	262
Problemas que puedan surgir.....	263
Análisis estratégico de la cartera de productos	263
Principios de interpretación.....	263
Productos Interrogantes.....	264
Productos Estrellas.....	264
Productos Vacas.....	264
Productos Perro.....	264
Nuevos productos	265
Sistemática para nuevos productos.....	265
Búsqueda de ideas.....	265
Tamizado o filtro.....	265
Desarrollo.....	266
Planificación.....	266
<i>Marketing</i>	266
<i>Producción</i>	266
<i>Financiero</i>	266
Desarrollo del producto.....	266
Pruebas de mercado.....	266
Plan de producto	267
Etapas de la planificación.....	267
<i>Diagnóstico</i>	267
<i>Análisis</i>	267
<i>Pronóstico</i>	267
<i>Objetivo</i>	267
<i>Estrategia</i>	267
<i>Táctica</i>	268
<i>Control</i>	268
<i>Realimentación</i>	268
Factores a considerar en cada etapa.....	268
<i>Diagnóstico/análisis</i>	268
<i>Pronóstico</i>	269
<i>Objetivos</i>	269
Determinación de estrategias.....	269
Fijación de tácticas.....	269
Control del plan.....	270
Planes de acción.....	270
<i>Plan de ventas</i>	270
<i>Política de precio</i>	270
<i>Plan de publicidad</i>	270
<i>Plan de estudios de mercado</i>	270
<i>Plan de producción</i>	270

POLITICA DE DISTRIBUCION

Selección y dirección de los canales de marketing	273
Definición de distribución.....	274
Las decisiones de diseño de canal	274
Análisis del nivel de servicios deseado por los clientes.....	274
El establecimiento de los objetivos del canal y sus restricciones	275

Características del producto	275
Características de los intermediarios	275
Características competitivas	275
Características de la empresa	276
Características del entorno	276
Estructura y canales de distribución	276
Las actividades de la distribución	276
Sistemas de distribución	276
<i>Venta directa al consumidor o usuario final</i>	277
<i>Venta al mayor</i>	277
<i>Venta al detalle</i>	277
Número de niveles de canales, otra visión sobre la organización de los canales de distribución	278
La identificación de alternativas principales	278
<i>Tipo de intermediario</i>	279
<i>Número de intermediarios</i>	279
<i>Responsabilidades de los miembros del canal</i>	280
La evaluación de las principales alternativas de canal	281
<i>Criterios económicos</i>	281
<i>Criterios de control</i>	281
<i>Criterios adaptativos</i>	281
La dirección de las empresas de distribución: decisiones sobre el canal	281
La selección de los miembros del canal	282
La motivación de los miembros del canal	282
Evaluación de los miembros del canal	283
La modificación de los acuerdos del canal	283
La dinámica de los canales	284
El crecimiento de los sistemas verticales de marketing	284
<i>Empresa de sistema vertical de marketing</i>	284
<i>Sistemas verticales de marketing administrados</i>	285
<i>Sistemas verticales de marketing contractuales</i>	285
El crecimiento de los sistemas horizontales de marketing	286
Sistemas de marketing multicanal	286
El papel de las empresas individuales en el canal	287
Cooperación dentro del canal: conflicto y competencia	287
<i>Tipos de conflictos y competencia</i>	288
<i>Causas de conflictos en los canales</i>	288
<i>La solución de los conflictos en los canales</i>	288
Aspectos tipológicos de diversas formas comerciales	289
El régimen de autoservicio (autoservicio, superservicio y supermercado). Los establecimientos de descuento	289
<i>Autoservicios y superservicios</i>	290
<i>Supermercados</i>	291
<i>Establecimientos de descuento</i>	291
Hipermercados y centros comerciales	292
Hipermercados	292
<i>Hipermercado lúdico</i>	293
<i>Hipermercado confortable</i>	293
<i>Hipermercado purista</i>	293
<i>Hipermercado electrónico</i>	293
<i>Hipermercado de convivencia</i>	293
Centros comerciales	293
<i>Centros comerciales de barrio</i>	294
<i>Centros comerciales de comunidad</i>	294
<i>Centros comerciales regionales</i>	294
Grandes almacenes y almacenes populares	295
Tipología de los almacenes especializados por secciones y departamentos	295

Autoservicio mayorista y centrales de distribución	296
Centrales de distribución.....	296
<i>Plataforma de distribución independiente</i>	296
<i>Central distribuidora integrada en el mercado central</i>	296
<i>Cash and carry</i>	297
Autoservicio mayorista.....	297
Venta por correspondencia y por catálogo, venta automática, venta no sedentaria, almacenes de fábrica y otras formas comerciales	298
<i>Venta no sedentaria</i>	298
<i>Almacenes de fábrica y otras fórmulas comerciales</i>	298
Conclusión	299
Caso práctico	300

POLITICA DE COMUNICACION

La comunicación	303
Las ciencias de la comunicación.....	303
<i>Las premisas metodológicas</i>	303
<i>El concepto de comunicación</i>	304
Las situaciones de comunicación.....	304
<i>La comunicación interpersonal</i>	304
<i>La comunicación grupal</i>	304
<i>La comunicación intermedia</i>	305
La comunicación colectiva.....	305
<i>El proceso de comunicación</i>	305
<i>Los mensajes de la comunicación</i>	306
<i>Las estrategias comunicativas</i>	307
Los paradigmas de la comunicación	307
Los lugares clásicos de la comunicación.....	307
<i>La fórmula de H. D. Lasswell</i>	308
<i>Las teorías de Shannon y Weaver</i>	308
<i>La formulación lingüística de R. Jakobson</i>	308
La comunicación en la empresa	309
El lugar de la comunicación en la empresa.....	309
Necesidad de expresión.....	310
Descentralización de las decisiones.....	310
La comunicación como instrumento de mejora del rendimiento	311
Los diferentes flujos de información	312
Información descendente.....	312
Información ascendente.....	313
Información lateral.....	313
Información diagonal.....	314
Los campos de la información	314
Información funcional u operativa.....	315
Información general.....	315
Los diferentes momentos de la información	315
El ingreso en la empresa.....	315
La información por vía jerárquica.....	316
La comunicación directa.....	316
Información al personal en circunstancias particulares.....	316
Otras situaciones de información.....	316
Cualidades exigibles a la información	317
La información ha de ser sincera.....	317
La información ha de ser permanente.....	318
La información ha de ser comprensible.....	318
La información ha de ser general.....	318
La información ha de ser oportuna.....	318

Necesidad de una política de información coherente	319
Medios para una comunicación eficaz	319
Medios orales	319
Medios escritos	321
Sponsorización	325
¿Qué es sponsorización?	325
Sponsorización en función del sponsor	326
<i>La sponsorización internacional</i>	326
<i>La sponsorización nacional</i>	327
<i>La sponsorización local</i>	327
<i>La sponsorización técnica</i>	327
<i>La sponsorización ajena</i>	327
La sponsorización en función del objetivo	327
<i>Sponsorización de notoriedad</i>	328
<i>Sponsorización de imagen</i>	328
La sponsorización en función de su ámbito de aplicación	328
<i>Sponsorización deportiva</i>	329
<i>Sponsorización cultural</i>	329
La sponsorización en función del soporte	329
<i>La sponsorización de tipo individual</i>	329
<i>La sponsorización de tipo colectivo</i>	330
Estilos de sponsorización en función del nivel de dominio	330
<i>Sponsorización absoluta</i>	330
<i>Sponsorización compartida (co-sponsors)</i>	330
<i>Sponsorización financiera</i>	330
<i>Publicidad estática o sponsorización «al detall»</i>	331
<i>Plan de sponsorización. Principios generales</i>	331
<i>Definición de los objetivos de la sponsorización</i>	332
<i>Las posibilidades presupuestarias</i>	332
<i>El programa de sponsorización</i>	332
<i>El programa de los actos públicos</i>	333
<i>La sponsorización y el personal de la empresa</i>	334
<i>Acoplamiento al plan publicitario y promocional</i>	334
<i>Medición de la eficacia</i>	334
Política de comunicación	335
Introducción	335
Medios distintos, objetivos iguales	335
Comunicación cara a cara	335
Comunicación en serie	335
Comunicación indirecta	336
Las cuatro claves para alcanzar el éxito	336
Primera clave: el precio	337
Segunda clave: el producto	337
Tercera clave: la distribución	341
<i>Cott Corporation</i>	341
Cuarta clave: la promoción	344
El proceso de comunicación	344
Tipos de comunicación	345
La venta personal	345
La promoción de ventas	348
La publicidad	348
<i>Tipos de publicidad</i>	350
<i>Objetivos de la comunicación publicitaria</i>	350
<i>Creatividad publicitaria</i>	352
<i>La eficacia publicitaria</i>	352
<i>Componentes de la comunicación publicitaria</i>	352
Las relaciones públicas	364

Índice

MARKETING DIRECTO

El marketing directo personalizado a distancia (MDPD)	5
Presentación y conceptos	5
Precisiones conceptuales sobre la filosofía del marketing directo	5
Aproximaciones a la definición de marketing directo	6
Definición de marketing directo personalizado a distancia (MDPD).....	8
<i>Sistema de recursos y actividades</i>	9
<i>Integrado en las estrategias del marketing-mix</i>	9
<i>Promover</i>	9
<i>Establecer</i>	9
<i>De modo organizado</i>	9
<i>Relaciones personalizadas</i>	9
<i>A distancia</i>	10
<i>Entre la empresa y sus mercados</i>	10
El marketing directo: flexibilidad y amplitud de aplicaciones	10
Razones de la explosión actual del marketing directo.....	10
<i>Lo tecnológico</i>	10
<i>Lo mercadológico</i>	11
<i>Lo económico</i>	12
<i>Lo sociológico</i>	12
Visión global de los objetivos del marketing directo.....	14
<i>¿Qué tipo de empresas pueden beneficiarse del marketing directo?</i>	14
<i>¿Qué objetivos se pueden alcanzar gracias al marketing directo?</i>	14
El marketing directo y su integración con el marketing general de la empresa	15
Acciones de marketing directo relacionadas con el factor producto.....	15
<i>Características físicas</i>	16
<i>Características financieras</i>	17
<i>Características de marketing</i>	17
Acciones de marketing directo relacionadas con el factor precio.....	17
Acciones de marketing directo relacionadas con el factor comunicación.....	18
Acciones de marketing directo relacionadas con el factor distribución.....	20
La base de datos de marketing	21
Planteamiento de la base de datos de marketing.....	23
La información contenida en una base de datos de marketing.....	24
Los ficheros.....	24
<i>Comprar un fichero o adquirir una empresa que lo tenga</i>	24
<i>Alquilar un fichero</i>	25
<i>Intercambiar un fichero</i>	25
<i>Constituir el propio fichero</i>	25
<i>Sindicación</i>	26
Evaluación de las fuentes de información.....	26
El marketing por correo: el mailing	27
Objetivos del marketing por correo.....	27
<i>Recabar información del mercado</i>	28
<i>Apoyar a los vendedores</i>	28

<i>Aumentar la eficacia de otras acciones publicitarias</i>	28
<i>Beneficiar la imagen de la marca o empresa</i>	28
<i>Vender</i>	28
<i>Aumentar las ventas</i>	28
<i>Favorecer las buenas relaciones con los clientes</i>	29
<i>Otros objetivos</i>	29
Pluses y promociones susceptibles de incluir en las ofertas de mailing.....	29
<i>Las muestras o pruebas gratuitas</i>	29
<i>Los períodos de prueba</i>	29
<i>El cierre por urgencia</i>	29
<i>El regalo</i>	30
<i>La opción de devolución</i>	30
<i>El descuento</i>	30
El plan de una campaña de mailing.....	30
Etapas en la realización de un mailing.....	31
Otros medios por correo no postal: el «Courier», medio de comunicación maduro.....	31
Soportes y componentes de los envíos por correo	32
El sobre.....	32
La carta.....	32
Otros complementos y variantes.....	32
<i>Cartas fórmulas</i>	33
<i>Circulares</i>	33
<i>Cartas circulares</i>	33
<i>Tarjetas postales</i>	33
<i>Desplegables</i>	33
<i>Folletos</i>	33
<i>Anuncios</i>	33
<i>Billing Stuffer</i>	33
<i>Una variante del «Free Ride» (Viaje gratis)</i>	34
El plan de comunicación de cartas y folletos.....	34
<i>Pautas organizativas</i>	34
<i>Plan operativo</i>	34
El marketing directo a través de catálogo	35
El catálogo dirigido al mercado final de consumidores y usuarios.....	35
Ventajas e inconvenientes de la venta por catálogo al consumidor.....	36
<i>Ventajas</i>	36
<i>Inconvenientes</i>	37
Catálogos dirigidos al cliente final.....	37
Catálogos industriales.....	38
Siete consejos para tener éxito con un catálogo.....	38
Catálogos especiales: los videocasetes.....	39
<i>Los videocasetes de marketing dirigidos al cliente final</i>	39
<i>Los videocasetes de marketing dirigido a las empresas</i>	39
El marketing telefónico	40
El marketing telefónico en el contexto del marketing-mix.....	40
Los servicios de las empresas de marketing telefónico.....	41
El servicio 900, herramienta del marketing.....	41
Las ventajas del servicio 900.....	41
El marketing telefónico y sus aplicaciones por la fuerza de ventas.....	42
La técnica de venta directa por teléfono.....	42
Operativa de la venta por teléfono.....	43
La publicidad de respuesta directa	44
Los medios de comunicación de masas.....	44
La publicidad de marketing directo en revistas y periódicos.....	44
<i>La televisión convencional</i>	45
<i>La televisión local</i>	45
<i>La televisión por satélite</i>	45
<i>La televenta</i>	45

La fabricación en mercados exteriores.....	96
<i>Contrato de fabricación</i>	96
<i>Licencia de fabricación</i>	96
<i>Centro de producción</i>	97
El producto	97
Atributos del producto en mercados exteriores.....	97
<i>Intrínsecos</i>	98
<i>Externos</i>	98
<i>Intangibles</i>	98
Estandarización/adaptación del producto.....	99
<i>Razones más significativas para la estandarización</i>	99
<i>Razones más significativas para la adaptación del producto</i>	100
<i>Planificación y desarrollo de la unidad de producto</i>	100
<i>Mix producto/mercado</i>	101
El precio	101
Variables determinantes del precio.....	101
<i>Controladas por la empresa</i>	101
<i>Variables relativas a los mercados exteriores</i>	102
<i>Variables relativas al producto</i>	102
Comparación entre precios domésticos y de exportación.....	102
<i>Precios de exportación menores que los precios domésticos</i>	102
<i>Precios de exportación mayores que los precios domésticos</i>	102
<i>Precios de exportación iguales a los precios domésticos</i>	102
Precios de transferencia Internacionales.....	103
Medios de pago y cobro en el comercio exterior	103
Billetes.....	104
Cheque personal y cheque bancario.....	104
Transferencia bancaria.....	104
Remesas simples y documentarias.....	105
El crédito documental	105
Proceso de operación de un crédito documental.....	107
Caso práctico.....	107
Las tácticas japonesas de penetración de los mercados	110
La aplicación de conceptos básicos.....	111
El mercado como campo de batalla.....	111
<i>Tácticas de penetración</i>	111
Aplicaciones en los mercados nacionales y/o regionales.....	113

LOGISTICA COMERCIAL

Introducción	117
¿Qué es la logística empresarial?	117
Actividades de la logística empresarial.....	117
<i>Actividades clave</i>	118
<i>Actividades soporte</i>	119
Servicio al cliente	119
¿Qué es el servicio logístico al cliente?.....	119
Ciclo de pedido.....	119
Ajustes al tiempo del ciclo de pedido.....	120
<i>Prioridades en el procesamiento de pedidos</i>	120
<i>Condiciones estándar de los pedidos</i>	120
<i>Limitaciones en los pedidos</i>	120
Importancia del servicio logístico al cliente.....	120
Determinación de la relación ventas/servicio.....	121
<i>Experimentos antes-después</i>	121
<i>Estudios sobre los consumidores</i>	121

El producto logístico	121
Clasificación de productos-mercancía	121
<i>Bienes de consumo</i>	121
<i>Bienes industriales</i>	122
Ciclo de vida del producto	122
La curva 80-20	122
Evolución del producto	122
Características del producto	123
<i>Razón peso-masa (Volumen)</i>	123
<i>Razón valor-peso</i>	123
<i>Posibilidad de sustitución</i>	124
Sistema de almacenamiento	124
Introducción	124
Funciones del sistema de almacenamiento	124
<i>Almacenamiento</i>	125
<i>Consolidación</i>	125
<i>División de envíos</i>	126
<i>Combinación de mercancías</i>	127
Coste de almacenamiento	128
Gestión de inventarios	129
Clases de stocks	129
<i>Según su contenido</i>	129
<i>Según su finalidad</i>	130
<i>Según su función</i>	130
El sistema logístico de información	130
Introducción	130
¿Qué es un sistema de información logístico SIL?	131
Funciones de transferencia, transformación y almacenamiento de información	131
Especificaciones para el diseño del sistema	131
<i>Decisiones a tomar</i>	131
<i>Requerimientos del SIL</i>	132
<i>Control sobre el SIL</i>	132
Elementos del SIL	132
<i>Datos de entrada y su comunicación</i>	132
<i>Actividades internas del SIL</i>	133
<i>Salida de la información y comunicación</i>	133
Just in time	133
Introducción	133
La filosofía japonesa	134
Implicaciones para la logística	134
Logística de respuesta rápida (Quick Response)	135
Sistemas logísticos de información	135
Benchmarking	136
Introducción	136
¿En qué consiste el benchmarking?	136
¿Por qué el benchmarking competitivo es difícil?	137
Benchmarking en el proceso logístico	137
<i>Aspectos a tener en cuenta en un benchmarking</i>	137
Conclusiones	137
Gestionar el conducto global (globalización)	138
Introducción	138
El desafío de la logística global	138
<i>Plazo de espera más largo en la entrega</i>	138
<i>Tiempos de tránsito largos y poco fiables</i>	138
<i>Agrupación múltiple y opciones de división de carga</i>	139
<i>Modo de carga múltiple y opciones de coste</i>	139
<i>Envío de componentes intermedia con valor añadido local</i>	139

Organizarse para la logística global.....	139
Caso práctico.....	140

EL PLAN DE MARKETING

Introducción.....	151
El plan de marketing dentro del proceso de planificación estratégica de la empresa.....	152
Metodología en la elaboración de un plan de marketing.....	152
Análisis del entorno.....	152
<i>Las cinco fuerzas competitivas del mercado.....</i>	<i>154</i>
Análisis de la empresa.....	155
Diagnóstico de la situación.....	156
Definición de los objetivos y de la estrategia de marketing.....	156
<i>Penetración en el mercado.....</i>	<i>158</i>
<i>Desarrollo del mercado.....</i>	<i>158</i>
<i>Desarrollo del producto.....</i>	<i>158</i>
<i>Diversificación.....</i>	<i>158</i>
Definición de planes de acción.....	160
Elaboración de la cuenta de resultados provisional.....	162
Consolidación de todos los planes de todos los productos de la empresa.....	162
Control de plan de marketing.....	162
Caso práctico.....	163

COMO IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

Cómo implementar la estrategia.....	169
Formulación de la estrategia.....	172
Evaluación de la estrategia, proceso de formulación.....	173
<i>Palabras huecas.....</i>	<i>173</i>
<i>Torre de marfil.....</i>	<i>174</i>
<i>Un formulario más.....</i>	<i>174</i>
<i>Exito.....</i>	<i>175</i>
Cuestionario empleado para evaluar el proceso de formulación de la estrategia.....	176
Pasos analíticos.....	179
<i>Definición del negocio.....</i>	<i>180</i>
<i>Análisis económico.....</i>	<i>183</i>
<i>Evaluación de la posición competitiva.....</i>	<i>188</i>
<i>Análisis del crecimiento del mercado y la unidad de negocio.....</i>	<i>190</i>
La formulación de la estrategia en perspectiva.....	191
Cultura organizativa.....	192
Definición de la cultura organizativa.....	194
Ajuste de la cultura organizativa.....	194
Estimación del riesgo de la cultura organizativa.....	195
Ignorar la cultura organizativa.....	196
Acoplarse a la cultura organizativa.....	197
Cambiar la cultura organizativa de una firma.....	197
Cómo se llevan a cabo cambios de la cultura organizativa.....	198
La cultura organizativa corporativa en perspectiva.....	198
Procesos de dirección: planificación.....	200
Algunos errores de planificación.....	202
Un enfoque efectivo de la planificación.....	203
La planificación en perspectiva.....	208
La estrategia puesta en práctica.....	208
El sistema para la dirección estratégica.....	208
Diagnóstico de dirección estratégica: estudio de un caso práctico.....	210

Realización de un diagnóstico de dirección estratégica	211
<i>Paso 1: Recogida de información</i>	211
<i>Paso 2: Análisis</i>	212
<i>Paso 3: «Realimentación»</i>	213
Determinación de cuándo es necesario un diagnóstico	213
Diagnóstico de dirección estratégica: autocuestionario	213
Valoración de los resultados	213
Dirección estratégica en perspectiva	218

MATRICES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Análisis sistemático de la cartera de productos	221
Factores o criterios de valoración para el diseño de un modelo de matriz de información	221
Análisis sistemático de la cartera de productos	222
<i>Crecimientos</i>	224
<i>Crecimiento del mercado</i>	224
<i>Tasa de participación del producto en su mercado</i>	225
<i>Rango</i>	225
<i>Masa crítica o umbral de dimensión eficaz</i>	225
<i>Tipos de estructuras de los sectores/mercados</i>	225
<i>Cuadro esquemático de los tipos de estructura de los sectores industriales</i>	226
<i>Edad del producto</i>	228
<i>Fase de vida</i>	228
<i>Tipos de competencia</i>	230
<i>Homogeneidad técnica y comercial</i>	231
<i>Criterios financieros y de explotación</i>	231
<i>Precios de venta</i>	233
<i>Política de distribución</i>	234
<i>Valoración de apoyos departamentales-humanos</i>	234
Valoración final	234
Dimensión (relativa y absoluta)	236
<i>Dimensión relativa</i>	236
<i>Dimensión absoluta</i>	237
Rentabilidad actual y reservas de financiación	238
Desequilibrio en los recursos	239
Matrices de análisis portafolio	240
La curva de experiencia	240
<i>Razones</i>	240
<i>Consecuencias</i>	240
<i>Conclusión final</i>	241
<i>Conclusión general</i>	241
Matriz de «Boston Consulting Group»	241
Matriz de la General Electric y Mckinsey	244
Reflexiones sobre las dos matrices estudiadas	244
Mantenimiento de la gama actual	245
Reformulación producto mejorado y extensión del mercado	246
Desarrollo de nuevos usos	246
<i>Consideraciones previas</i>	246
<i>Fuentes de posible información</i>	247
Sustitución y ampliación o extensión de la gama	247
Diversificación	247

SERVICIO AL CLIENTE

¿Qué se entiende por servicio al cliente?	251
Las motivaciones empresariales	251

La empresa orientada hacia el cliente.....	251
El coste de un mal servicio al cliente.....	252
Los diferentes significados de «servicio al cliente».....	252
«Cliente».....	252
<i>La cadena de abastecimiento</i>	253
<i>Los clientes internos</i>	253
<i>Hay clientes de todos los tipos y tamaños</i>	253
<i>Organizaciones sin clientes</i>	254
«Servicio».....	254
«El servicio al cliente».....	254
Las actividades del servicio al cliente.....	255
<i>El servicio al cliente y la calidad</i>	255
<i>El servicio personalizado</i>	255
<i>El cliente y el consumidor</i>	255
Las empresas que dan servicio al cliente.....	256
Las fases sucesivas del servicio al mercado.....	256
<i>Investigación de mercado</i>	257
<i>Información sobre el producto</i>	257
<i>Información sobre el proveedor</i>	257
<i>La compra/el pedido</i>	258
<i>Información para comprar</i>	258
<i>Información financiera</i>	258
<i>Las exportaciones</i>	258
<i>Procedimientos de compra</i>	258
<i>El período de tiempo entre el pedido y la entrega</i>	258
<i>Embalaje/presentación</i>	259
<i>Exactitud, complejidad y adecuación de las entregas</i>	259
<i>Tratamiento de las reclamaciones</i>	259
<i>Realización de los cobros</i>	259
<i>Servicio o apoyo postventa</i>	259
De persona a persona	260
Cara a cara: ¿Por qué no funciona?.....	260
Actitudes sociales.....	261
<i>Las ideas políticas</i>	261
<i>Las ideas racistas</i>	261
<i>Las ideas sexistas</i>	261
<i>La explotación de los colectivos más débiles</i>	262
<i>La influencia del tamaño</i>	262
<i>Los monopolios</i>	262
<i>Los peligros de un mercado con escasez de oferta</i>	262
Fallos en la dirección.....	263
1. <i>Ausencia de motivación</i>	263
2. <i>Mala selección del personal</i>	263
3. <i>La falta de formación</i>	263
4. <i>Ausencia de una estructura profesional</i>	263
5. <i>Mala supervisión</i>	263
6. <i>El trato con el cliente además de otras obligaciones</i>	264
7. <i>Problemas en las relaciones empresariales</i>	264
8. <i>La categoría</i>	264
9. <i>Puestos conflictivos</i>	264
10. <i>Actividades ocasionales</i>	264
La empresa y su política	265
La política a seguir.....	265
¿Se hace desde arriba o desde abajo?.....	265
La redacción de una declaración de política de servicio al cliente.....	266
<i>Política de servicio al cliente</i>	266
La publicación de la política.....	266
Revisiones periódicas.....	267
Los «síes» y los «noes» de una política a seguir.....	267

La estructuración organizativa dentro de la empresa	267
¿Dónde debe residir la responsabilidad sobre el servicio al cliente?.....	267
Departamento ya existente.....	267
El gerente.....	268
Integración en las reuniones habituales.....	268
Formación de un comité ad hoc, con jefes de departamento.....	268
Departamento de servicio al cliente ya creado.....	269
Departamento de servicio al cliente nuevo.....	269
Las responsabilidades funcionales.....	269
Las tareas departamentales.....	269
Caso práctico.....	270

AUDITORIA DE MARKETING

Concepto de marketing audit	275
Características del marketing audit.....	275
<i>Exhaustivo</i>	275
<i>Sistemático</i>	275
<i>Independiente</i>	276
<i>Periódico</i>	276
Razón de ser del marketing audit.....	276
<i>Rasgos distintivos</i>	276
<i>Orientación del marketing audit</i>	276
<i>Detección de oportunidades</i>	276
Realización del marketing audit.....	277
<i>Encargos del audit</i>	277
<i>Calendario del audit</i>	277
<i>Resistencia psicológica al audit</i>	277
<i>Procedimiento del audit</i>	277
Objetivos del marketing audit	277
Áreas del marketing.....	278
Audit del entorno comercial	278
Macro entorno.....	278
<i>Económico-Demográfico</i>	278
<i>Tecnología</i>	278
<i>Político-Legal</i>	278
<i>Socio-Cultural</i>	278
Entorno.....	278
<i>Mercados</i>	278
<i>Clientes</i>	278
<i>Competidores</i>	279
<i>Canales de distribución</i>	279
<i>Proveedores</i>	279
<i>Empresas de servicio</i>	279
La estrategia comercial.....	279
<i>Objetivos del marketing</i>	279
<i>Estrategia</i>	279
<i>Estructura formal</i>	279
<i>Eficiencia funcional</i>	280
<i>Eficiencia contacto directo</i>	280
<i>Sistemas de información de marketing</i>	280
<i>Sistemas de planificación de marketing</i>	280
<i>Sistema de control de marketing</i>	280
<i>Sistemas de desarrollo de nuevos productos</i>	280
<i>Análisis de rentabilidad</i>	280
<i>Análisis costo-efectividad</i>	280

Intervenciones del marketingmix	280
<i>Productos</i>	280
<i>Precio</i>	281
<i>Distribución</i>	281
<i>Equipo de ventas</i>	281
<i>Anuncios, promoción y publicidad</i>	281
Cuestionario de audit de dirección	281
Análisis del cuestionario	296
<i>Visión global de marketing</i>	296
<i>Las ventas</i>	296
<i>Prospección de mercados</i>	297
<i>La publicidad</i>	297
<i>La distribución física</i>	297
Aplicación del cuestionario	298
<i>Cómo mejorar los planes</i>	301
<i>Aplicación del cuestionario a la prospección de mercados</i>	301
<i>Cómo mejorar el liderazgo</i>	303
Resumen	303
Concepto de marketing audit	303
Cuestionario de audit de dirección	304
Ejemplo	304

TECNICAS DE PRESENTACION Y TECNICAS DE REUNIONES, CURSOS Y SEMINARIOS

Fundamentos para presentaciones	309
Jerarquía de objetivos	309
Análisis de contenidos y metodología	310
De aprender a enseñar	311
Fundamentos	311
<i>Cómo enseñar: inteligencia, métodos, motivación</i>	311
<i>Cómo trabaja nuestro cerebro</i>	312
<i>Estrés frente a agotamiento</i>	314
De la teoría a la práctica	314
Comunicación	314
Fundamentos	314
<i>No es posible no comunicarse</i>	314
<i>«La comunicación siempre consiste en información y relación. La relación es la parte más importante»</i>	315
<i>«No es verdad lo que dice A, pero es cierto lo que oye B»</i>	315
<i>Escuchar como un proceso activo</i>	315
Cómo comunicarse de una forma constructiva	316
Necesidades culturales especiales	316
Cómo empezar una presentación	316
Aspectos retóricos y cinéticos	318
Dinámicas de grupo	318
Metodología	320
<i>Cómo motivar a los participantes</i>	320
<i>Preparativos</i>	320
<i>Cómo trabajar en armonía</i>	320
Presentación	321
Objetivos de una presentación	321
Presentación: un proceso decisivo	321
Fundamentos para el presentador	321
Documentación	322
Situaciones difíciles	322

Formas de presentación	322
Fundamentos.....	322
<i>Técnicas especiales</i>	324
Cómo usar un flipchart.....	324
Cómo usar un retroproyector.....	324
Cómo usar una pizarra.....	324
Otros medios.....	325
<i>Vídeo conferencias</i>	325
<i>Internet</i>	326
Técnicas especiales basadas en la creatividad	326
Modelos visuales.....	326
Métodos de enseñanza	326
Presentación.....	326
Discusión.....	327
Ejercicios individuales frente a ejercicios en grupo.....	327
Entrenamiento por vídeo.....	328
Entrenamiento en el trabajo.....	328
De aprender a hacer	328
Control, estimación y crítica.....	328
Instrucciones para los formadores.....	330
Cómo concluir una presentación	330
Usar lo aprendido en el trabajo.....	330
Feedback.....	331
Documentación de una presentación	331

SISTEMAS DE INFORMACION DE MARKETING

Introducción	335
Audiencia a la que se dirige.....	335
Estructura del capítulo.....	336
Definición y objetivos	337
Concepto del marketing.....	337
El entorno del marketing.....	337
El plan de marketing.....	338
La organización del marketing.....	339
Organización funcional.....	340
<i>Ventas</i>	341
<i>Promoción de ventas</i>	341
<i>Publicidad</i>	341
<i>Estudios de mercado</i>	342
<i>Relaciones públicas</i>	342
<i>Control</i>	342
Organización lineal.....	343
Organización mixta.....	343
Resumen de requisitos globales del marketing.....	344
Concepto de sistema de información.....	345
Componentes de los sistemas de información automatizados.....	346
Necesidades actuales de información en las compañías.....	346
Factores de competitividad del mercado.....	346
Consecuencias de los cambios del mercado.....	347
Carencias de la información actual.....	347
Clasificación de la información.....	347
Información interna.....	348
Información externa.....	348
Tipos de sistemas de información automatizados.....	348

Objetivos de los sistemas de información automatizados.....	350
¿Cómo pueden mejorar la función del marketing los sistemas de información automatizados?.....	351
<i>Estudios de mercado para determinar las necesidades del consumidor</i>	351
<i>Plan de marketing</i>	351
<i>Toma de decisiones</i>	351
<i>Preparación de productos</i>	352
<i>Prueba en mercado piloto</i>	352
<i>Ejecución del plan de marketing</i>	352
<i>Venta al consumidor</i>	352
<i>Mantenimiento y fidelización del consumidor</i>	353
Elementos clave para el éxito de sistemas de información en marketing	353
Diseño basado en las necesidades críticas del negocio.....	354
Implicación activa de la dirección.....	354
Valoración del beneficio de la inversión.....	354
<i>Conclusión y experiencias</i>	356
Gestión de la resistencia de la organización.....	356
Integración de las funciones del ciclo comercial.....	357
Uso inteligente de la información: de lo estratégico a lo micro.....	358
Selección de la tecnología adecuada.....	358
Resultado rápido y adaptable.....	359
Tipos de sistemas de información en marketing	360
Estudios de mercado.....	361
Soporte a la toma de decisiones.....	363
Atención al cliente: pre-venta y post-venta.....	366
Funcionalidades del módulo de pre-venta.....	368
Explotación directa de bases de datos comerciales.....	369
Oficina móvil.....	370
Oficina móvil totalmente integrada.....	371
Oficina móvil parcialmente integrada.....	371
Totalmente autónoma.....	372
Seguimiento y control de actividad.....	372
Fases de un sistema de información en marketing	373
Definición de objetivos de negocio a cubrir.....	375
Definición de necesidades para alcanzar los objetivos de negocio.....	376
Definición del alcance del sistema.....	376
Plan de proyecto y estudio de viabilidad.....	377
Modularizar el sistema.....	379
Seleccionar el ciclo de vida.....	380
<i>Cliente/Servidor y extensión a Internet/Intranet</i>	380
<i>Orientado a objetos</i>	381
<i>Executive Information System</i>	381
<i>Data warehousing</i>	381
<i>Groupware/Workflow</i>	381
Definir estándares y procedimientos de desarrollo.....	382
Seleccionar el entorno de desarrollo.....	382
Desarrollo del módulo.....	383
<i>Análisis detallado de especificaciones</i>	384
<i>Análisis funcional</i>	384
<i>Validación del análisis funcional por los usuarios</i>	384
<i>Diseño técnico y prototipado</i>	385
<i>Validación del prototipo por los usuarios</i>	386
<i>Desarrollo y pruebas unitarias</i>	386
Pruebas de integración.....	387
Pruebas de aceptación del módulo.....	387
Integración del módulo en el sistema.....	388
Formación a usuarios.....	388
Puesta en producción.....	388
Mantenimiento del sistema.....	388

Bases de datos de marketing	389
Introducción a las bases de datos de marketing.....	389
Tecnología y bases de datos de marketing.....	392
<i>Bases de datos relacionales (SGBDR)</i>	394
<i>La tecnología de bases de datos multidimensionales (MDDB)</i>	395
<i>Sistemas de información de marketing y ventas sobre bases de datos de grupos de trabajo</i>	397
<i>Data warehousing y bases de datos de marketing</i>	400
<i>Data mining y bases de datos de marketing</i>	400
<i>Database Marketing (DBM)</i>	401
Casos prácticos reales fundamentados en bases de datos de marketing.....	403
<i>CASO 1: Sistema comercial de una compañía líder de transportes internacional de mercancías</i>	403
<i>CASO 2: La segmentación en el sector bancario</i>	406
<i>CASO 3: Sector fabricación de productos de gran consumo</i>	408
<i>CASO 4: Sistemas de información geográfica para marketing</i>	408
Comercialización de las bases de datos para marketing.....	411
<i>Oferta de bases de datos</i>	412
<i>Legislación sobre comercialización de bases de datos de marketing</i>	415

Índice

INTRODUCCION A LA DIRECCION DE VENTAS

Principales condicionantes del actual contexto económico-social en la dirección comercial	5
Respuesta a éste escenario	6
La dirección de ventas dentro de la organización de marketing	6
Las tendencias dominantes en la dirección de ventas	7
Metodología de acción tras el nombramiento de director de ventas	7
<i>A título personal</i>	8
Las áreas de actuación de la dirección de ventas	9

PLANIFICACION

La secuencia objetivos-planificación-control	13
Los objetivos de ventas: características	13
Los objetivos de ventas: determinación	15
<i>Objetivos marcados según los crecimientos históricos</i>	15
<i>Objetivos marcados por la vía de los gastos y márgenes</i>	15
<i>Objetivos marcados en base a ratios de productividad</i>	16
<i>Objetivos marcados en base a la previsión de ventas</i>	16
La previsión de ventas	16
Introducción	16
Previsiones a corto, medio y largo plazo	17
<i>Recopilaciones de datos para la previsión</i>	18
El proceso	18
Herramientas estadísticas y no estadísticas	19
<i>Los métodos objetivos</i>	19
<i>Los métodos subjetivos</i>	24
El caso de los nuevos productos	24
La previsión de la fuerza de ventas	25
Las previsiones frente a las ventas reales: control	26
Las cuotas de venta	26
Concepto y aplicaciones	26
Tipos de cuota	27
La implicación del equipo de ventas en la planificación	28

ORGANIZACION COMERCIAL

La organización del equipo de ventas	31
Criterios para diseñar una organización comercial	31
Elementos determinantes de la estructura comercial	32
Requisitos de la estructura de ventas	32
La falta de organización comercial origina	32
Cambios en la estructura comercial	33
Los integrantes de la organización comercial	33

El director de ventas	34
El jefe de ventas	35
El vendedor	35
Los agentes de ventas	36
Basándose en la estructura de los integrantes de la organización	36
Diferentes formas de organizar la red de ventas	36
Organización por zonas	37
Organización por productos	37
Organización por mercados	38
Organización por clientes	38
Organización mixta	38
El caso particular de los grandes clientes	38
Sistemas particulares de organización	39
<i>Asignar las cuentas claves a directivos de ventas</i>	39
<i>Crear una división corporativa independiente</i>	39
<i>Disponer de vendedores de grandes clientes</i>	39
<i>Solución mixta</i>	39
El dimensionamiento de la fuerza de ventas	39
Determinación del número de vendedores	40
Caso práctico	41
Los parámetros que influyen sobre las variables definitorias	42
Resumen de lo dicho anteriormente	44
Determinación cuantitativa del resto de los integrantes	45
La zona de ventas	46
El territorio de ventas	46
Las fases del diseño de los territorios de venta	47
Las rutas de venta	48
Diseño de rutas	48

SELECCION DE VENDEDORES

Selección. Generalidades	55
Procedimiento sistemático de contratación	55
Evaluación de las necesidades	56
Análisis y descripción del puesto	56
El perfil del candidato	57
Características físicas y de comportamiento	57
Características psicológicas y habilidades	57
Las fuentes de reclutamiento	58
Promoción interna	58
Consultores de selección	58
Establecimientos docentes y colegios profesionales	59
Solicitantes voluntarios	60
Empleados de la competencia	60
Anuncios en medios de comunicación escrita	60
La selección de las candidaturas	61
El impreso de solicitud	61
Las entrevistas de selección	61
Objetivos de la entrevista	62
Fases de la entrevista de selección	62
Las pruebas de selección	63
Aplicación de las pruebas psicotécnicas	63
Test para vendedores	64
La comprobación de referencias	64
La decisión final	64

FORMACION DE VENEDORES

Necesidad de la formación	69
Los objetivos de la formación	69
Los objetivos/resultados de la formación	70
Cómo elaborar un plan de captación	71
Las variables de la formación	71
Quién debe impartir la formación a los vendedores: monitores	71
El contenido de la formación	72
<i>La formación inicial</i>	72
<i>Formación de perfeccionamiento. Formación sobre el terreno</i>	74
<i>El mecanismo de la formación</i>	75
Métodos de formación	75
<i>El manual de ventas</i>	77
El momento y duración	77
<i>Cuándo impartir la formación</i>	77
<i>La duración de los programas de captación</i>	78
Dónde se debe enseñar	78

MOTIVACION DE VENEDORES

El vendedor	83
Introducción	83
Misión del vendedor profesional	83
Vendedor-cliente-empresa	84
Funciones del vendedor	84
El vendedor dentro de la política de comunicación de la empresa	85
Perfil del vendedor	86
La profesión del vendedor	87
Modelo A.I.D.A.	87
La motivación del vendedor	88
Generalidades	88
<i>El modelo de motivación</i>	88
Diseño de un programa de motivación (compensación e incentivación)	89
La identificación de los factores de motivación	89
Los factores de motivación	90
<i>Los incentivos directos</i>	90
<i>La satisfacción en el trabajo</i>	91
<i>La seguridad</i>	92
<i>El status</i>	92
<i>La remuneración (retribución)</i>	93
Los sistemas de retribución de vendedores	94
<i>El sistema de sueldo fijo</i>	94
<i>El sistema de comisiones</i>	94
<i>El sistema de primas</i>	95
<i>Los sistemas mixtos</i>	96
<i>Los sistemas colectivos</i>	96
Los gastos de gestión comercial	96

EVALUACION Y CONTROL

Concepto de control	101
La aceptación del principio de control	101
Elementos que determinan el grado de control	101
Fases del proceso de control	102
Los estándares de control	102

Parámetros y ratios de control	103
Los parámetros de control.....	103
Los ratios de control.....	103
Métodos de control. Los informes de la fuerza de ventas	104

AUDITORIA COMERCIAL

Auditoría de ventas	109
10 cuestiones para plantearse antes de la visita.....	109
10 cuestiones personales para la entrevista.....	109
10 cuestiones para conocer al cliente.....	110
20 cuestiones a plantearse para convencer.....	110
10 cuestiones para concluir.....	110
10 cuestiones para consolidar las ventas.....	111
Auditoría de vendedores	111
10 actitudes relacionales aconsejables.....	111

LAS VENTAS Y EL MARKETING

El marketing y la venta	115
--------------------------------------	-----

VALORACION DE VENDEDORES

La valoración de los vendedores	121
La pirámide de necesidades de Maslow.....	121
Teoría de los factores de Herzberg.....	122
Teorías sobre la motivación	122
Evolución histórica.....	122
La motivación intrínseca.....	122
La motivación intuitiva.....	122
<i>Herramientas de motivación</i>	122
La evaluación de vendedor-Factores a tener en cuenta	123
La retribución del vendedor.....	124

COMUNICACION INTERPERSONAL

Introducción	127
Qué es comunicación	127
La credibilidad.....	128
Estereotipos.....	128
Variables de la persuasión.....	129
La comunicación no verbal.....	130
<i>Comportamiento no verbal (que expresa movimiento)</i>	130
<i>Otras señales no verbales (que forzosamente no expresan movimiento)</i>	131
<i>La comunicación no verbal como complemento de la verbal</i>	131
<i>Qué recuerda normalmente nuestro interlocutor</i>	131
Barreras en la comunicación interpersonal.....	132
Factores que afecta a la comunicación.....	132
El producto como comunicador.....	132
Ecuación fundamental del cliente.....	133
La venta es una profesión de comunicación	133
Fuentes de problemas en la comunicación.....	133
<i>Canales de comunicación</i>	134

TECNICAS DE VENTAS

Técnica de ventas	137
Preparación de la entrevista.....	137
Estrategia de la entrevista.....	137
Datos del cliente.....	137
La entrevista	138
Técnicas para obtener la conformidad.....	138
Técnicas para hacerse escuchar.....	138
Premisas de decisión para el comprador.....	139
Respuestas que podemos obtener de un cliente.....	139
El argumentario.....	140
Curva expectativas de compra.....	140
Tipos de argumentos.....	141
Tipología de compradores.....	141
<i>Gestión de los flujos</i>	141
Las objeciones.....	142
<i>Tratamiento de objeciones</i>	142
<i>Tipos de objeciones</i>	142
<i>Respuestas a las objeciones (modelos de respuesta)</i>	143
El cierre de ventas	144

VENTA POR TELEFONO

La venta por teléfono	149
Introducción.....	149
La comunicación telefónica con el cliente.....	149
La conversación telefónica.....	150
El teléfono como medio de apoyo a la venta.....	150
Gestión eficaz del teléfono.....	150
Componentes de la comunicación telefónica.....	150
<i>La voz</i>	150
<i>Tipos de voz</i>	150
<i>El lenguaje</i>	151
<i>Las palabras</i>	151
<i>Palabras que entorpecen la comunicación</i>	151
<i>El silencio</i>	151
La expresión de la personalidad al teléfono.....	151
<i>Estilo</i>	152
Fases de la comunicación telefónica.....	152
<i>Presentación</i>	152
<i>Descubierta</i>	152
<i>Los argumentos</i>	152
Resumen (emisión).....	152
Conclusión (recepción).....	152

MERCHANDISING

La evolución del comercio	155
El fabricante y el distribuidor	156
Los otros dos protagonistas; consumidor y producto	157
¿Qué es el merchandising?	157
Los tipos de merchandising.....	160
<i>El merchandising del distribuidor</i>	160
<i>El merchandising del fabricante</i>	161

El merchandising conjunto fabricante-distribuidor	162
El merchandising conjunto fabricante-distribuidor	162
El merchandising dirigido a facilitar que el producto se venda a sí mismo frente al consumidor	162
El merchandising dirigido a conseguir un aumento en la rentabilidad de la sección	164

PROMOCION DE VENTAS

Promoción de ventas	167
La promoción de ventas en el canal de la distribución	167
Tipos de promociones al canal	168
La promoción a los equipos comerciales	168
Tipos de promociones destinadas a los equipos comerciales	169
La promoción de ventas a los consumidores finales	169
Objetivos de la promoción al consumidor final	169
Tipos de promociones al consumidor final	170
Tipos de promociones dirigidas al consumidor final	170
El plan de promoción de ventas	171
Introducción	171
Plan de promoción	171
Límites de la promoción de ventas	173
Estudio de un caso	173

LOS ARGUMENTOS DE VENTA

Los argumentos de venta	179
¿Por qué negociar?	179
Naturaleza de las técnicas de venta	180
¿Qué es vender?	180
Intensidad de la necesidad de vender de una empresa	182
Intensidad de la necesidad de vender del vendedor	183
Las circunstancias que rodean a la negociación	183
¿Qué es la negociación?	184
El papel comercial de la negociación	184
El punto de vista del comprador	184
Perspectiva de los precios	185
Conclusión	186
Ejemplo	186

LA VENTA EN FRIO

Dónde encontrar posibles clientes	203
Más allá del entusiasmo	203
<i>Mentalizarse en la búsqueda de nuevos contactos</i>	204
Clientes posibles o sospechosos	205
Cómo conseguir estos nombres y direcciones	205
Algunas otras fuentes de información sobre posibles clientes	207
<i>Agencias de listas de direcciones postales</i>	207
<i>Todo el mundo es una fuente de pistas</i>	207
<i>Ferias y exposiciones del sector</i>	208
Tenga siempre los ojos abiertos	209
Zonas de expansión	209
Tenga al día un buen archivo	210
Cubra a fondo toda su zona	210

El abridor de puertas mágico	210
Vuelta al AIDA	210
<i>Esta venta viene primero</i>	211
La bujía humana que pone a la gente en marcha	211
Una obra maestra de la captación de atención	212
Usted no necesita cantar y bailar	213
Una toma de contacto positiva	213
Los vendedores hacen un mundo mejor	214
Mayor satisfacción para sus posibles clientes, gracias a usted	214

COMO VENDER SERVICIOS

Los problemas típicos de la venta de servicios	217
Visión general	217
Diferencias entre la venta de servicios y la de productos	218
1. <i>El factor confianza</i>	218
2. <i>El factor producto</i>	218
3. <i>El vendedor, parte del servicio</i>	219
4. <i>Los servicios no pueden almacenarse</i>	219
La venta a una empresa	219
<i>Fases de la compra</i>	221
<i>Presiones sobre el comprador</i>	221
La venta a particulares	223
Clases de compras	223
¿Qué significa todo esto para el vendedor?	224
<i>Identificador al comprador</i>	224
<i>Preparar una estrategia de venta</i>	225
<i>El papel del vendedor</i>	225
<i>Proveedor de información</i>	225
<i>Consultor</i>	226
<i>Vendedor</i>	226
<i>Negociador</i>	226
Cómo tratar con los diferentes tipos de compradores	227
Consideraciones éticas	231
<i>Publicidad y promoción</i>	231
<i>Atenciones a los clientes</i>	231
<i>Sobornos</i>	232
<i>Responsabilidad ante el cliente</i>	232
Lista de comprobación: Informaciones básicas	232
Preguntas prácticas	233
Ejercicio	233

PLAN DE VENTAS

El plan de ventas	237
Dimensiones de la compra	238
El ciclo de venta	239

GLOSARIO

Términos más habituales utilizados en la actividad de marketing	241
--	-----