

Guía de Marketing enfocada al Éxito Empresarial en el Sector Postal

El año pasado se encargó el desarrollo de la “Guía de Marketing Enfocada al Éxito Empresarial en el Sector Postal” a la Sra. Gabriela Martínez Morales, Máster en Marketing y Dirección Comercial.

La Guía presenta aspectos de la dirección estratégica de la empresa, del marketing, del comportamiento de los consumidores, así como aspectos cruciales de la investigación de mercado, del neuromarketing, la publicidad y las redes sociales. Así mismo, contiene elementos clave para la formulación del plan de marketing y ejemplos de casos de éxito de correos. Agradecemos muy especialmente la colaboración de los Correos de Canadá, Chile y España que nos permitieron incluirles dentro de los casos exitosos postales.

Esta guía constituye una estupenda herramienta para las áreas de marketing, ventas y/o de planificación de los operadores postales. La misma se encuentra accesible en el sitio web de la UPAEP a través del enlace:

<https://www.upaep.int/grupos-trabajo/operaciones-y-calidad/documentacion-de-referencia>



Guía de Marketing Enfocada al Éxito Empresarial en el Sector Postal



2019

Guía de Marketing Enfocada al Éxito Empresarial en el Sector Postal



Proyecto Colectivo “Fortalecimiento de la Cadena Logística”



TÍTULO

Guía de Marketing Enfocada al Éxito Empresarial en el Sector Postal

AUTOR

María Gabriela Martínez Morales – Máster en Marketing y Dirección Comercial

GESTIÓN DEL PROYECTO

María Fernanda Pérez Pastorini - Jefa de Proyectos de la UPAEP

REVISIÓN FINAL

María Fernanda Pérez Pastorini – Jefa de Proyectos - UPAEP

DACTILOGRAFÍA

Ligia Eunice Samayoa Ochoa – Asistente - UPAEP

Contenido

1. Dirección Estratégica de la Empresa	6
a. Concepto de estrategia empresarial	6
I. Etapas en la formulación de la Planificación Estratégica	7
II. Factores claves del éxito.	9
III. Análisis interno específico.....	10
b. Los objetivos estratégicos.....	11
I. Modelo de objetivos estratégicos de una empresa.....	11
c. Procesos de planeación estratégica	12
I. Proceso de planeación estratégica.....	12
II. Diferencias entre estrategia y táctica.....	13
III. Dimensiones de la estrategia.....	14
d. Un muy breve resumen ¿Por qué es importante la estrategia?	14
2. Marketing o Mercadeo.....	15
a. Marketing estratégico: Orientado al cliente	15
I. Misión, Visión y Objetivos en la empresa: Las 4 P's del Marketing.....	15
II. Conceptualización de “Marketing”: estratégico y operativo.....	15
III. El núcleo del Marketing: El poder del cliente.....	16
IV. Definición de “cliente”. ¿Quiénes son los clientes del servicio postal?	17
b. Segmentación de Mercados	18
I. Concepto, utilidad de la “segmentación de mercados” y ventajas.....	18
II. Requisitos y criterios a considerar para segmentar el mercado postal.....	18
c. El análisis del entorno y su influencia en la Empresa	20
I. El análisis del entorno de marketing.....	20
d. ¿Qué es el FODA? Claves para su realización para el sector postal.....	20
3. Comportamiento del Consumidor.....	21
a. Factores de influencia en el comportamiento del consumidor	21
I. ¿Quién es el consumidor?	21
II. La psicología del consumo.....	22
b. El proceso de decisión de compra.....	22
I. ¿Qué comprende el “proceso de decisión de compra”?	22
4. Imagen, Marca y Reputación.....	23
a. Leyes inmutables sobre la Marca.....	23
I. Las 22 leyes inmutables del marketing.....	23
b. Posicionamiento: El lugar en la mente del consumidor.....	24

I.	Concepto de Posicionamiento: imagen e identidad	24
II.	Elementos y factores del Posicionamiento.....	25
III.	Estrategias y acciones para influir en el Posicionamiento	25
5.	Investigación Comercial y de Mercado.....	26
a.	Concepto y Fundamentos de la Investigación de Mercados	26
I.	Concepto y Características de la Investigación de Mercados.....	26
II.	Las Fuentes para la Investigación de Mercados	27
III.	La Planificación de un Proyecto de Investigación.....	28
b.	Investigación Exploratoria: Técnicas de Investigación Cualitativa	28
I.	Concepto, Naturaleza y Aplicaciones de la Investigación Cualitativa.	28
II.	Las Principales Técnicas de Investigación Cualitativa	29
c.	Investigación Descriptiva: La Observación y la Encuesta.....	31
I.	Conceptualización de la Observación.....	31
II.	Particularidades de la encuesta en el mercado postal	31
6.	Neuromarketing.....	32
a.	Bases Científicas del Neuromarketing.....	32
I.	Significado de Neuroeconomía y del Neuromarketing.....	32
II.	Cómo Funciona el Cerebro del Consumidor	32
b.	Neuromarketing Dirigido	34
I.	Neuromarketing Aplicado al Posicionamiento de Productos y Marcas.....	34
7.	Decisiones estratégicas de producto.....	36
a.	Dimensiones del producto individual	36
I.	Introducción: El producto en su dimensión individual.	36
II.	El producto y el resto de elementos del mix de marketing.	37
b.	El ciclo de vida del producto	38
c.	Decisiones sobre el mix de producto.....	38
I.	Marco estratégico del mix de producto.....	38
8.	Publicidad.....	41
a.	Comunicación ATL (Above The Line)	41
I.	Construyendo una Marca.....	41
II.	El mensaje publicitario.....	42
III.	A qué se le llama Comunicación ATL (Above The Line)	42
IV.	El Briefing	43
b.	El Plan de Medios	43
I.	Planificación de Medios	43

II.	Compra de pautas o espacios en Medios.....	44
III.	¿Qué es el plan de medios? Plan de Medios.....	44
c.	Comunicación BTL.....	44
I.	¿Qué es la Comunicación Below The Line? Definición.....	44
II.	Características del BTL.....	46
III.	Herramientas de Comunicación BTL (offline – online).....	47
9.	Mix de Marketing ONLINE.....	47
a.	Marketing Estratégico ONLINE (en Internet).....	47
I.	¿Por qué marketing?.....	47
II.	Las 4 P's del marketing digital.....	48
b.	El Producto y su potencialización (aplicadas al sector postal) en Internet....	49
I.	El Producto.....	49
II.	Potencialización ¿Cómo algo así podría ser aplicado al sector postal?....	50
c.	La Distribución en Internet.....	50
III.	El proceso del comercio electrónico y sus desafíos para los correos.	50
IV.	El pago electrónico y su seguridad.....	52
I.	La estrategia en la comunicación ONLINE.....	52
II.	Cómo leer un reporte de seguimiento, medición y análisis de resultados	53
III.	Una página web atractiva: Tips y ejemplos del servicio postal.	54
10.	Redes Sociales.....	55
a.	El contexto actual del Social Media.....	55
I.	El significado de la web 2.0.	55
II.	La preponderancia de las redes sociales en la estrategia online (en línea)	56
III.	El nacimiento de una nueva WEB: La WEB 3.0.....	57
b.	Las principales redes sociales.....	57
11.	Community Manager.....	58
a.	La figura del Community Manager (Gestor de Comunidades).....	58
I.	¿Por qué es importante y necesario un gestor?.....	58
II.	Características, misión y funciones.....	59
b.	Reputación corporativa online.....	60
I.	La gestión de la reputación.....	60
II.	Comunicación de crisis.....	62
c.	Medición de resultados.....	63
I.	La importancia del análisis.	63

12.	El Plan de Marketing o Plan de Mercadeo	63
a.	Decisiones estratégicas y utilidad del plan de marketing	64
I.	La planificación comercial estratégica.....	64
II.	El Plan de Marketing en la empresa Postal y su utilidad.....	64
III.	Esquema de Fases del Plan de Marketing.....	65
b.	Paso 1: El análisis de situación y del entorno	66
c.	Paso 2: El establecimiento de objetivos y estrategias	66
I.	Principios básicos de los objetivos comerciales y sus características.....	66
II.	Tips: Cómo evaluar que los objetivos de marketing sean concretos y estén bien planteados.....	66
d.	Paso 3: Evaluación e implantación de la estrategia.....	67
I.	La evaluación de la estrategia de marketing	67
e.	Paso 4: Herramientas de apoyo a las decisiones y presentación del Plan de Marketing o Plan de Mercadeo (PDM)	69
I.	Procedimientos de control, análisis y conclusiones.....	69
II.	Auditoría de marketing (marketing audit) e informe de resultados.....	69
13.	Comunicación Organizacional.....	69
a.	La comunicación en la empresa	69
I.	La comunicación interna y el valor de lo intangible	69
II.	Los ámbitos de comunicación y los participantes en ella.....	70
III.	La comunicación interna en una organización no se da, se crea y se gestiona.....	71
IV.	Tipos de comunicación interna.....	71
b.	La dirección de la comunicación en la empresa	73
I.	El rol del director, funciones y responsabilidades.....	73
II.	La inversión en comunicación.....	74
c.	La estrategia y el plan de comunicación.....	74
d.	Los instrumentos de la comunicación en la empresa.....	76
e.	Evaluación del plan	76
14.	Aplicación al Sector Postal.....	76
a.	Búsqueda, iniciativas y casos de éxito.....	76
	Conclusiones	80
	Bibliografía.....	81

1. Dirección Estratégica de la Empresa

a. Concepto de estrategia empresarial

Actualmente, cualquier tipo de negocio, empresa u organización requiere para su correcto funcionamiento una base: La Estrategia.

El concepto de estrategia ha ido evolucionando y desarrollándose a medida que su entorno fue volviéndose más complejo, al igual que las formas de competir. Las necesidades y los medios de comunicación empleados por los consumidores ya no son los mismos que hace 15 ó 20 años, por ende las estrategias que las empresas utilizan tampoco pueden ser las mismas.

Entonces, al hablar de estrategia hay referencia a un plan elaborado que incluye acciones específicas que ayudarán a tomar decisiones, a optimizar resultados y a alcanzar las metas para la empresa. Es crucial definir una.

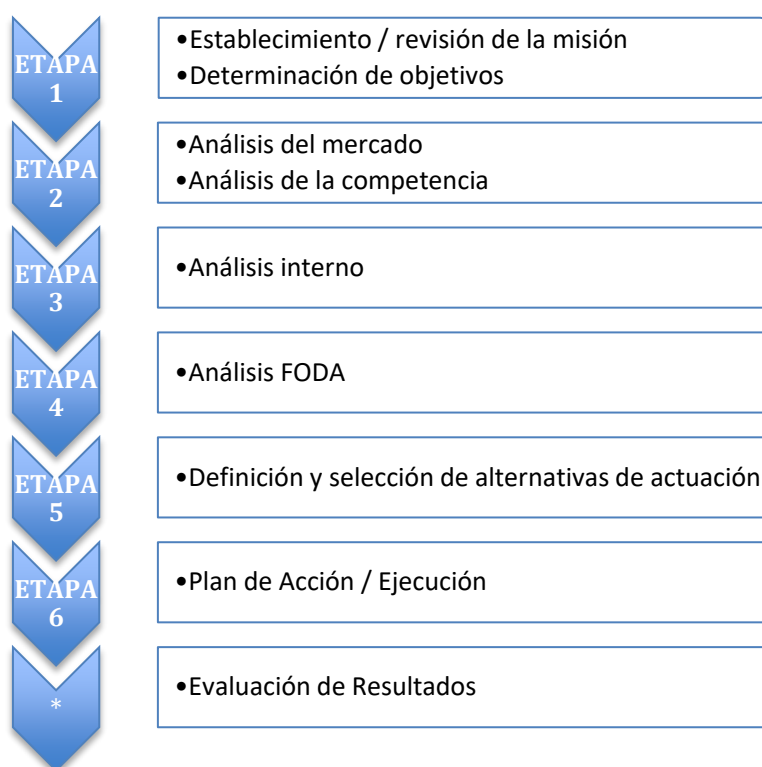
Debemos ver la estrategia, en esencia, como la forma en que la empresa va a relacionarse con el entorno. De ella dependerá lograr una ventaja competitiva y la diferenciación de los demás agentes u operadores en el mercado. El profesor Cuervo García A. (1995), diversifica la estrategia en tres niveles, según la jerarquía. Estos son: estrategias corporativas o de empresa, estrategias de negocio y estrategias funcionales.

- *Estrategia corporativa o de empresa:* se trata de plantear la empresa en relación con su entorno, analizando en qué actividades se quiere competir y cuál es la combinación más adecuada de éstas. Constituye el plan general de actuación directiva de la empresa. Esta estrategia corporativa formula también la base de los valores, creencias, compromisos y políticas que serán punto de arranque y guía para los subsiguientes niveles estratégicos.
- *Estrategia de negocio:* se refiere al plan de actuación para un solo negocio (producto/servicio o mercado). Es decir, cada unidad de negocio tiene su plan estratégico. Como es lógico, no se compite de igual manera en el sector de las bebidas que en el de la distribución de correspondencia, ambos sectores a nivel

de empresa tendrán estrategias diferenciadas para construir una posición adecuada y cada vez mejor.

- *Estrategia funcional:* se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio con el fin de maximizar la productividad. Es decir, sacar el mayor rendimiento, de manera eficiente a los recursos disponibles para mejorar la ventaja competitiva de cada producto o servicio.

I. Etapas en la formulación de la Planificación Estratégica.



Si la visión, misión y valores de la empresa no han sido establecidos (es momento de hacerlo, usualmente se conciben junto con el nacimiento de la compañía), o fueron escritos hace mucho tiempo, esta es la oportunidad perfecta para su revisión. Puede llevarse la agradable sorpresa de que hay metas cumplidas o de que se está avanzando por buen camino, en caso de no ser así, es apropiado revisar qué puede hacerse para recobrar el rumbo.

¿Qué es la visión?

Según Mintzger, es la definición de la razón de ser de la organización. Esto se complementa con la definición de visión de futuro de Paredes (1997)¹: es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización esté dentro de 3 a 5 años. La visión señala el rumbo, describe de forma general el carácter y el concepto de las actividades futuras de la empresa.

¿Qué es la misión?

Es la razón de ser de la empresa y refiere a sus objetivos y compromisos.

¿Qué son los valores?

Los valores institucionales son los principios y creencias que describen la cultura de la empresa. En esto se basa el comportamiento de la empresa y las relaciones profesionales de su gente.

Análisis del entorno

El entorno de una empresa va a afectar directamente su funcionamiento, es por eso que se debe hacer un análisis en el que se distinga lo que es simplemente importante, de lo que es en realidad imprescindible para su supervivencia. Con esto se conocen el sector y el entorno en que se mueve la organización, la competencia y la rentabilidad existente. Pero sobre todo, esto ayudará a encontrar oportunidades de negocio por medio de las necesidades de los clientes. Observando agudamente se podrán encontrar nichos no explotados o necesidades mal atendidas; esas debilidades de la competencia son las que se busca explotar, preguntándose si quizás con los recursos disponibles se podrían atender mejor.

Macroentorno y microentorno

En ciertos momentos los factores externos como, políticos, económicos o sociales, podrían condicionar la estrategia de la empresa. Lo primero que debe hacerse es, buscar la oportunidad. Es probable que cualquier cambio esté

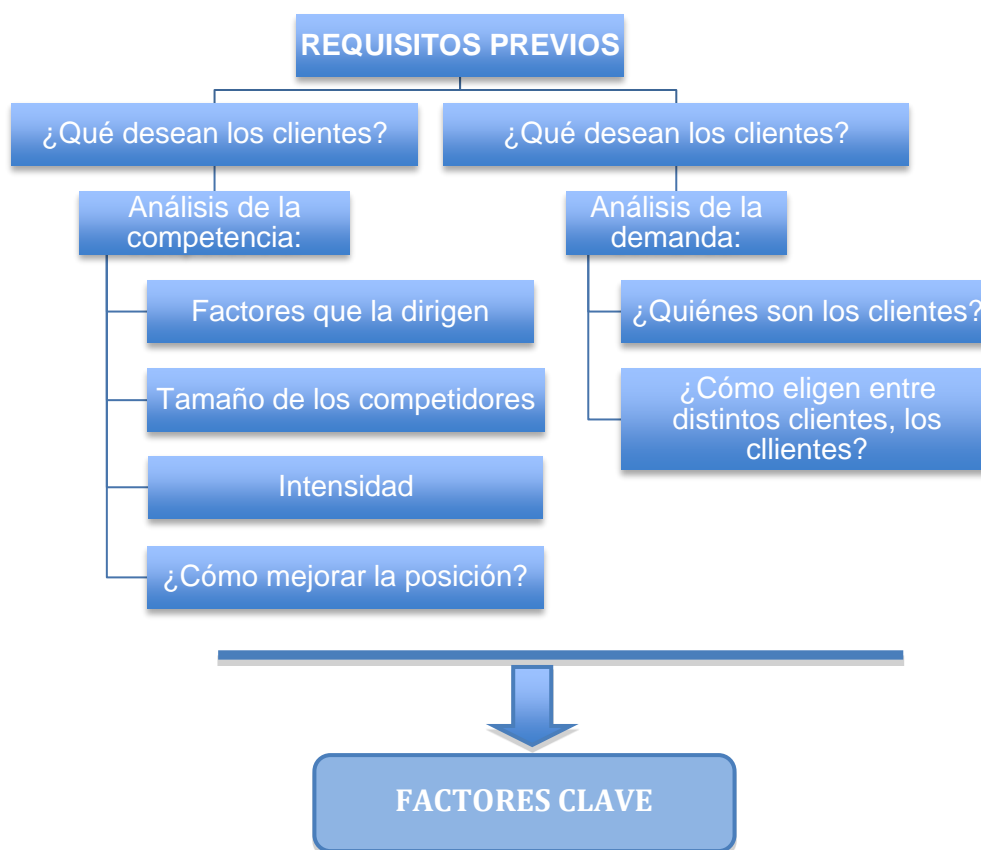
¹ El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos; Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997

afectando a la organización y al sector en su conjunto, y así surgen muchas veces las oportunidades de negocio. Además, conocer la manera en que dichos factores globales del macroentorno afectan al entorno sectorial (microentorno). Es decir, a qué área específicamente ataca el problema. ¿De qué clase de cambios se habla? Por ejemplo, factores políticos como desarmes arancelarios, planes de inversión pública, ampliación o recorte de convenios con otros países, cambios en leyes o reglamentos, etc.

II. Factores claves del éxito.

Los factores claves del éxito serán los que permitan a la empresa sobrevivir y prosperar en el mercado. Para esto hay dos importantes requisitos: Facilitar a los clientes lo que necesitan o desean adquirir, y sobrevivir a la competencia.

Para visualizar con mayor claridad el proceso que puede seguirse para la respectiva identificación, se presenta el siguiente cuadro:



Mantenerse activo en el mercado y sobrevivir a la competencia son desafíos que la empresa tiene diariamente. Para sobrellevarlos deben conocerse las reglas que rigen el juego, es decir, si la competencia es intensa o no, si ataca por el lado de los precios o la diferenciación en productos y servicios.

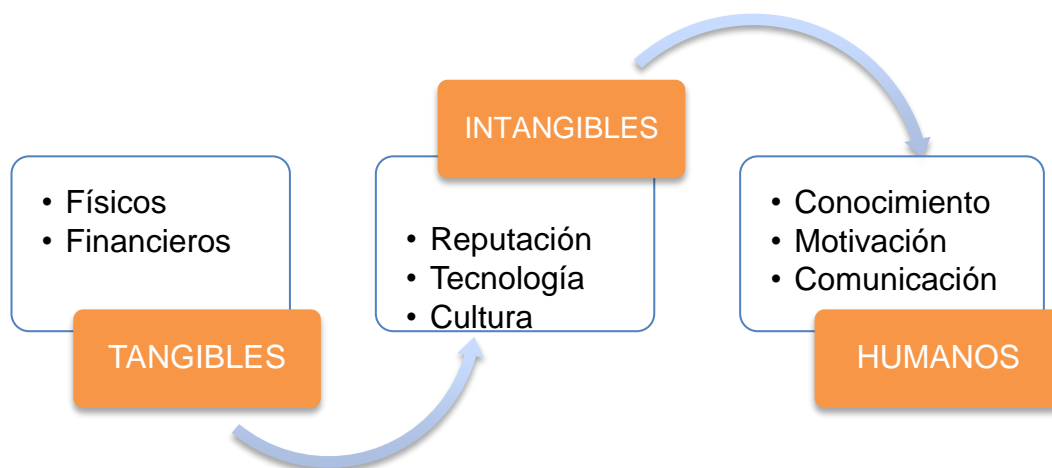
III. Análisis interno específico.

Definición:

Conjunto de elementos, factores, activos, habilidades y atributos que la empresa posee o controla, y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva.

- Recursos: Los que se tienen
- Capacidades: Lo que se sabe hacer con lo que se tiene (experiencias, procesos administrativos, etc.)

Tipos de Recursos en la Empresa



La estrategia debe basarse en los recursos. Conocer el mercado es lo primero, pero no basta, hay que aprender a diferenciarse en él. ¿Cómo hacerlo? Creativamente, hay que basarse en la innovación, que en complemento con el hábil manejo de recursos puede ser una valiosa herramienta.

El análisis externo es importante, pero no debe perderse de vista el interno, ya que a diferencia del anterior, a éste sí se le puede manejar o moldear para

conveniencia de la propia organización. Han de identificarse los recursos de la empresa si se quiere lograr una ventaja competitiva. Estos son activos de la organización, y si se logra enfocarlos y hacer que trabajen en conjunto, se transformarán en capacidades, creando flujos para la empresa.

b. Los objetivos estratégicos

I. Modelo de objetivos estratégicos de una empresa.

Para que la estrategia pueda ser implementada, no sólo la Directiva debe estar alineada con el plan estratégico sino la mayor cantidad de personas que trabajan en la organización.

La Gerencia Estratégica será responsable de comunicar, velar por el cumplimiento, gestión continuada, alinear las actividades operativas (de los empleados) con las competencias y objetivos del plan estratégico.

A continuación se desarrollan dos ejemplos aplicables al sector postal:

Ejemplo 1. Objetivo: Optimización de los plazos de entrega.

Ejemplo 2. Objetivo: Mejora del nivel de satisfacción de clientes actuales.

Optimización de los plazos de entrega: sirve para lograr clientes más satisfechos, más fieles, recurrentes y, por tanto, más rentables.	
a) Descripción	Una planificación automatizada para alcanzar una buena productividad de la cadena de suministro y para hacer las entregas a los clientes en el plazo requerido por los mismos.
b) Perspectiva	De mercado o de clientes.
c) Indicadores estratégicos	Por ejemplo: % cumplimiento de entregas, tiempo en el servicio a clientes.
d) Acciones estratégicas	Por ejemplo: Primera marcha servicio tracking, sistema de penalización operativa.
e) Objetivo interrelacionado o de impulso	Nivel de satisfacción de los clientes.

El cumplimiento de los plazos de entrega impulsa de manera efectiva la buena marcha del resto de objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente.

Mejora del nivel de satisfacción de clientes actuales, y adoptar un papel de posicionamiento, primordial en el mapa estratégico.

a) Descripción	Proponer una estrategia de nivel de servicio al cliente como resultado de aplicar técnicas de CRM (Customer Relationship Management), con el fin de satisfacer al cliente y generar su lealtad en beneficio de los resultados financieros.
b) Perspectiva	De mercado o de clientes.
c) Indicadores estratégicos	Por ejemplo: % de quejas, número de incidencias, tasa de adhesión de nuevos clientes, encuestas sobre el grado de satisfacción de clientes.
d) Acciones estratégicas	Por ejemplo: Ofensiva en el servicio postventa, promoción de productos segmentados, inclusión de productos de valor añadido.
e) Objetivo interrelacionado o de impulso	Como resultado de mejorar el nivel de servicio, se consigue generar clientes más fieles.

En la medida en que se mejore la calidad de los productos o servicios, es previsible que la empresa aumente su notoriedad y que su imagen de marca se vea fortalecida.

c. Procesos de planeación estratégica

I. Proceso de planeación estratégica.

¿De dónde partir?

La planeación inicia con el nacimiento de los propósitos de la empresa, estos definen la naturaleza de la misma y darán la pauta al diseño adecuado de un plan estratégico. Esta responsabilidad usualmente la tienen asignada los altos ejecutivos.

Las premisas: Son escenarios o circunstancias futuras que deben ser contempladas en miras de que pudieran afectar la empresa y por ende el desarrollo del plan. Dependiendo de su tipo éstas podrían ser internas o externas.

Objetivos: Establecen lo que se pretende lograr y el tiempo en que se alcanzará el resultado, pero no cómo será realizado.

Estrategias: Ayudan a delinear los límites dentro de los cuales se va a operar y determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas.

Políticas: Son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Pueden ser estratégicas o departamentales, las primeras son formuladas por la Gerencia y son más generales, por ejemplo: Los empleados tendrán la posibilidad de ascender de puesto dependiendo de su desempeño y antigüedad. Mientras que las departamentales se refieren a cada departamento, por ejemplo: El Departamento de Producción establecerá los turnos y horarios de acuerdo a la carga laboral.

Programas: Esquema de actividades específicas que deben realizarse para alcanzar los objetivos, el tiempo requerido para cada etapa y los eventos involucrados en el proceso.

Procedimientos: Descripción de actividades rutinarias elaboradas específicamente para cada empresa. Pueden variar según el puesto de trabajo o departamento.

Presupuestos: Valores asignados para cumplir determinadas actividades. Indispensables a la hora de planificar, ya que cuantifican lo que la empresa necesita para cumplir sus objetivos.

II. Diferencias entre estrategia y táctica.

Las estrategias existen en todos los niveles de la organización, relacionadas jerárquicamente.

La diferencia con las tácticas radica principalmente en la escala de acción o perspectiva del líder (por ejemplo, lo que puede ser una táctica para el ejecutivo puede ser una estrategia para el jefe de marketing).

Tácticas

Son los lineamientos de corta duración, ajustables, asumen la acción e interacción y pueden surgir a cualquier nivel.

Estrategias

Son acciones emprendidas al más alto nivel y definen una base continua para enfocar estos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Las estrategias pueden considerarse:

- A Priori: Como guías de acción.
- A Posteriori: Como el resultado de un comportamiento decisorio real. La estrategia real suele diferir de la estrategia planeada a priori, por lo que para conocer la verdadera estrategia hay que tener en cuenta el patrón aparente de las metas operativas, las políticas y los principales programas de la empresa.

III. Dimensiones de la estrategia.

Criterios a considerar para una estrategia eficaz:

Objetivos claros y decisivos	Deben ser específicos y claros para que proporcionen continuidad. No tienen por qué estar escritos pero sí deben entenderse claramente.
Conservar la iniciativa	Una posición reactiva prolongada genera cansancio, baja la moral e incrementa los costes.
Concentración	Reúne el poder en el lugar y en el momento justo.
Flexibilidad	Debe ser dúctil y manejable.
Liderazgo coordinado y comprometido	Los líderes deben ser seleccionados y estar motivados para que sus propios intereses y valores coincidan con los del rol que se les asigne en la empresa.
Sorpresa	La sorpresa puede hacer que se alcance un éxito fuera de toda proporción y así poder cambiar posiciones estratégicas.
Seguridad	La estrategia asegura la asignación de recursos y otros aspectos operativos fundamentales.

d. Un muy breve resumen ¿Por qué es importante la estrategia?

Dar clic en el siguiente enlace o copiarlo en un navegador para poder ver un breve y dinámico vídeo sobre lo tratado: https://youtu.be/N8W4Nb4_jQw

2. Marketing o Mercadeo

a. Marketing estratégico: Orientado al cliente

I. Misión, Visión y Objetivos en la empresa: Las 4 P's del Marketing.

Las 4 P's se refieren a producto, precio, plaza o distribución y promoción; además de los estímulos del entorno del consumidor (económicos, tecnológicos, políticos y culturales).

La actuación de la empresa, orientada hacia la creación de valor, se debe anclar en tres conceptos básicos, que sirven de guía de acción para la estrategia:

- Misión
- Visión
- Objetivos de la empresa

Las definiciones de misión y visión fueron referidas anteriormente en el Capítulo 1. Con respecto a los objetivos, debe tenerse en cuenta que pueden clasificarse según:

- Su naturaleza: financieros y no financieros.
- Su horizonte temporal: en objetivos de corto plazo (a un año) y de largo plazo (más de un año).
- Según su concreción: en abiertos (cualitativos) y cerrados (cuantitativos).
- El nivel de implantación: en corporativos (referidos a la empresa en su conjunto), competitivos (referidos a las unidades de negocio) y funcionales (referidos a áreas específicas de la empresa).

II. Conceptualización de “Marketing”: estratégico y operativo.

Puede comenzarse con el video disponible en el siguiente link: <https://youtu.be/OB9FedWEmRE> (dando clic en el enlace o copiándolo en un navegador) el cual explica de forma sencilla lo que es y lo que NO es el Marketing o Mercadeo.

Tomando el concepto proporcionado en dicho video: “Marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes, para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización”.

En este contexto, las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Mientras que el marketing estratégico obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía, el marketing operativo invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que se hayan propuesto. Le compete, por lo tanto, al marketing operativo o táctico el planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing.

Numerosas empresas aún no tienen clara la diferencia entre el marketing estratégico y operativo, y creen erradamente que lanzando sólo una campaña de publicidad para alcanzar los objetivos anuales, ya están ejecutando una estrategia de marketing. Lo que realmente están haciendo es trabajar con una herramienta del marketing operativo, eso sí, pero sin haberse detenido a analizar si estos valores la harán diferenciarse de la competencia.

III. El núcleo del Marketing: El poder del cliente.

Indistintamente del mercado en que se desenvuelva una empresa, o de si comercializa productos o servicios; su motor será siempre el cliente.

El objetivo primario de la empresa debe ser satisfacer las necesidades de sus clientes, y para esto, debe conocerlos, observarlos, para así recabar la mayor cantidad de información posible. Poder responder ¿quiénes son los clientes?

garantizará el enfoque adecuado al momento de plantear los objetivos y estrategias para un desarrollo exitoso en el mercado.

La realidad del mercado es que la oferta supera por mucho a la demanda, el cliente lo sabe, y esto le da aún más poder.

IV. Definición de “cliente”. ¿Quiénes son los clientes del servicio postal?

Existen varios factores que permiten identificar a los clientes, y van más allá del individuo que está en ventanilla pagando por algún servicio. Estos aspectos cualitativos se centran en la relación que el cliente tiene con la compañía.

Factores que permiten identificar a los Clientes	
Satisfacción	Aquel usuario satisfecho con el servicio. Ser cliente implica satisfacción.
Fidelidad	Se refleja en los lazos que se mantienen activos a través de una relación duradera con la empresa.
Confianza	Es clave para el crecimiento y desarrollo de la empresa. El consumidor confía y cree en la organización, está satisfecho con el servicio. Sabe qué puede esperar del servicio. Una eventual novedad o alteración, será probablemente tomada de manera favorable.
Rentabilidad	El cliente prefiere y utiliza los servicios ofrecidos por la organización aun cuando ésta no invierta en acciones comerciales. No es lo mismo que el cliente demande los servicios y productos de la empresa a que ésta salga a vender.
Información individualizada	Recoger esta información ayudará a conocer las necesidades de los consumidores y a poder cubrirlas con menor esfuerzo.
Difusión	La mejor publicidad es la que hace un cliente satisfecho.

En el sector postal, es importante segmentar la clientela para desarrollar estrategias acordes a cada grupo. Por ejemplo, las acciones que van a servir bien para los clientes corporativos o empresariales no tendrán el mismo efecto que para los clientes que acuden a ventanilla, o los que utilizan Exporta Fácil de los que compran por Internet (u otro servicio eCommerce), o los que usan CorreoGiros. Así como cada servicio tiene sus características, pasa lo mismo con cada grupo de clientes o consumidores, tienen necesidades y perfiles diferentes y por eso cada uno merece una estrategia que se ajuste y les satisfaga.

b. Segmentación de Mercados

I. Concepto, utilidad de la “segmentación de mercados” y ventajas.

La esencia de la segmentación es el conocimiento profundo de los clientes y usuarios, este proceso se basa en la optimización de recursos: permite que la empresa pueda satisfacer la mayor cantidad de demanda, con el mismo mix de marketing (4 P's), Canada Post es un ejemplo de esto, y se verá más adelante.

Hoy en día, con la creciente orientación no sólo al mercado sino al cliente, se habla de microsegmentación, e incluso de personalización con nuevas funciones como el marketing directo (esto hace referencia a lo que se mencionó anteriormente).

Segmentar es en el fondo, una estrategia de marketing que pretende dirigirse en vez de al público total, a diferentes grupos de forma más especializada. La competencia ha hecho que los productos y servicios estén cada vez más adaptados al consumidor, incluso muchos ya están hechos a la medida.

Gracias a la segmentación se puede:

- Adecuar los productos y políticas de marketing a las preferencias y necesidades de cada subgrupo.
- Conocer la importancia de cada segmento.
- Reconocer a los clientes menos rentables y a los más rentables.
- Crear concordancia entre los mensajes publicitarios y los medios de difusión con las características y hábitos de cada segmento.
- Idear estrategias y asignar presupuestos basados en una información más fiable para cada segmento.

II. Requisitos y criterios a considerar para segmentar el mercado postal.

Para que un segmento de mercado sea útil para la empresa, éste debe ser:

- Medible: el poder adquisitivo, tamaño y las características del segmento han de poder medirse.

- Sustancial: Debe ser suficientemente grande y rentable como para ser atendido.
- Accesible: el segmento debe poder ser alcanzado y atendido eficientemente.
- Diferenciable: Debe poseer características marcadas y responder de forma distinta a los diferentes elementos del programa de marketing. Por ejemplo, si las mujeres solteras y casadas responden de igual modo a un determinado perfume, no constituyen segmentos distintos.
- Accionable: Es posible formular programas efectivos para atraer y atender al segmento.

Los diferentes criterios que se utiliza habitualmente pueden agruparse en dos categorías:

- Criterios generales: Independientes del producto o servicio considerado, así como del comportamiento de compra. Sirven para dividir cualquier población o grupo de personas, sea o no un mercado. Estos criterios son: demográficos, geográficos, socioeconómicos, de personalidad, de estilos de vida, etc.
- Criterios específicos: relativos al fenómeno que se estudia, por tanto están relacionados con el producto o el proceso de compra. Pueden ser: la fidelidad y las actitudes hacia la marca, los motivos de selección y compra, las ventajas y el uso del servicio, la forma y lugar en que se adquiere, etc.

Por ejemplo:

Un mercado que utiliza mucho la segmentación es el de la telefonía móvil, que suele tener ofertas, planes y tarifas en función del perfil profesional (empresas, particulares, estudiantes, etc.), del estilo de vida (familiar, jóvenes, etc.) o del tipo de consumidor (tarifas diferenciadas sólo de minutos o sólo con Internet, con puntos, etc.).

Entonces, si esto se aplica al sector postal, la segmentación deberá parecerse un poco al modelo anterior. Se cuenta con una cartera amplia de productos y servicios. Los consumidores de cada uno deben ser identificados, utilizando las herramientas detalladas, para ejecutar la segmentación y saber a quién dirigir qué acción u ofrecer un servicio u otro. De esa forma la empresa se cerciorará

de que la acción cause un efecto en el segmento y por ende se obtendrán los resultados esperados. Si la misma publicidad, oferta o promoción se dirige a todos los clientes (sin segmentar), los que no estén interesados (porque no utilizan el servicio que se promociona) empezarán a descartar de entrada cualquier comunicación que se quiera establecer en el futuro con ellos. Por eso es tan importante no desperdiciar las oportunidades que se tengan para acercarse a un grupo objetivo (target).

c. El análisis del entorno y su influencia en la Empresa

I. El análisis del entorno de marketing.

El entorno empresarial está formado por el conjunto de elementos externos a la organización que afectan o pueden afectar a sus actuaciones. Es habitual clasificarlos en dos tipologías: como elementos del macroentorno o como elementos del microentorno.

El macroentorno se refiere a las fuerzas externas y no controlables que existen con independencia de la relación de intercambio de la empresa con los clientes. Así, el macroentorno está formado por los aspectos demográficos, económicos, socioculturales, medioambientales, tecnológicos, políticos y legales que, de una manera por lo general menos directa e inmediata, condicionan la actuación empresarial.

El microentorno engloba el conjunto de factores externos y no controlables por la empresa que están más próximos a su relación de intercambio y que, por lo tanto, influyen de modo más directo sobre su actividad. Así, el microentorno está formado básicamente por el mercado en el que opera la empresa, por los proveedores, por los intermediarios o distribuidores y por la competencia.

d. ¿Qué es el FODA? Claves para su realización para el sector postal

FODA o DAFO, conocido de ambas formas. Es la matriz que permite identificar internamente las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la

empresa. Este método es muy utilizado por las empresas ya que es sencillo de emplear, es un análisis completo y no demanda incurrir en gastos.

Las Fortalezas y Debilidades tratarán de la parte interna de la empresa, mientras que las Oportunidades y Amenazas son proporcionadas por el entorno. Por ejemplo, una fortaleza puede ser la infraestructura tecnológica, la fluidez de la cadena logística, la excelente preparación del Departamento de Servicio al Cliente, procesos eficientes, la gestión del transporte (cuadro de encaminamientos, contratos beneficiosos con aerolíneas, modernización de la flota, etc.) u algún otro elemento que sea interno. Las debilidades también son internas, como por ejemplo, falta de personal, desconocimiento del mercado, medios de distribución ineficientes, tecnología obsoleta o subutilización de la tecnología disponible.

A lo anterior debe prestársele mucha atención ya que, al tratarse de situaciones internas, está en nuestra cancha sacarle partido a dichas fortalezas y trabajar en las debilidades.

Con respecto a las Oportunidades y Amenazas, que como ya se mencionó son externas, hacen referencia a ámbitos que la empresa no puede controlar; y por ende deben tenerse muy bien identificadas para utilizarlas a conveniencia o saber cómo manejarlas. Por ejemplo, una oportunidad podría ser que el Gobierno establezca por ley que las Instituciones Públicas deban utilizar los servicios del Operador Designado. Este sería un factor externo que favorecería al correo como empresa. Así mismo, las amenazas, podrían ser el surgimiento de un nuevo competidor con mejores alianzas, tecnología más avanzada o que ofrece servicios más innovadores.

3. Comportamiento del Consumidor

a. Factores de influencia en el comportamiento del consumidor

I. ¿Quién es el consumidor?

En el sector postal, el consumidor o el cliente es tanto el individuo que paga o contrata el servicio como el destinatario final. Esto aplica también a otros mercados, por ejemplo: Cuando un joven compra un perfume a su novia. En esta acción se identifican los siguientes roles de cada participante: El joven es el comprador, los padres financian la compra, y la novia es la usuaria, ya que ella usará el producto. Es preciso tener en cuenta todos los intervinientes para que el producto o servicio ofrecido satisfaga sus necesidades.

El conocimiento del papel que desempeña cada uno es crítico, sobre todo para los responsables del área de marketing, ya que será trabajo de ellos identificar y diseñar correctamente las acciones a dirigir sobre los diferentes segmentos.

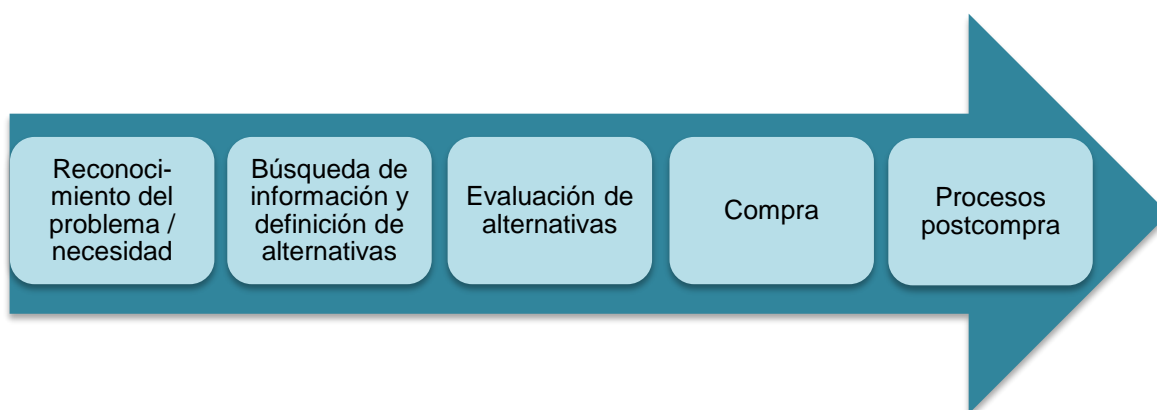
II. La psicología del consumo

Al recurrir a la psicología y a la sociología, el marketing busca desarrollar teorías y métodos para explicar la toma de decisiones y el comportamiento del consumidor. De este modo, se estudia cómo éste procesa la información, sus procesos de decisión y las influencias sociales sobre su comportamiento.

b. El proceso de decisión de compra

I. ¿Qué comprende el “proceso de decisión de compra”?

El proceso de decisión del consumidor es un asunto motivado en el que existe una serie de objetivos que hay que conseguir por medio de la compra y el consumo de bienes y servicios. Teniendo en cuenta esta observación, se



presentan en un gráfico las fases que agrupan los procesos y acciones que los individuos desarrollan durante el proceso de decisión de compra:

El primer requisito para que el proceso de decisión inicie, es que el individuo reconozca que tiene una necesidad o problema que solventar. Esa insatisfacción o necesidad lo llevará a buscar información e identificar las alternativas que existen para lograr la satisfacción. En la siguiente fase empezará a evaluar las opciones que encontró, calidad, precios, tiempos, ubicaciones para adquirir lo que busca, servicios adicionales que le ofrecen (como el tracking o algún servicio post venta), entre otros, hasta que encuentre la que se le ajuste más. En la fase de compra, la intención se materializa en una acción y se llevan a cabo todos los comportamientos necesarios para pagar por el servicio o producto seleccionado. Después de la compra y dependiendo de la atención recibida, la experiencia en el lugar o la calidad del servicio contratado, el cliente puede irse satisfecho, lleno de dudas sobre la decisión tomada o descontento.

Si el servicio que eligió tiene algún beneficio en la postventa, debe ser resaltado por la empresa al momento, ya que así el usuario se sentirá mucho más seguro, conforme, entendido por la marca seleccionada y por ende se transforma en un vocero.

4. Imagen, Marca y Reputación

a. Leyes inmutables sobre la Marca.

I. Las 22 leyes inmutables del marketing

Una de las funciones clave del Marketing es construir una marca en la mente del cliente. El marketing termina siendo branding, la acción de crear o desarrollar una marca. Y la venta sólo se produce cuando hay una marca con que pedir el producto o servicio.

En el siguiente enlace se encuentra un resumen interactivo del libro “Las 22 leyes inmutables del marketing” <https://youtu.be/eLxvzy1MIMg>. En él se explica de forma breve y concisa las pautas para un buen manejo de marca y desarrollo en el mercado.

b. Posicionamiento: El lugar en la mente del consumidor

I. Concepto de Posicionamiento: imagen e identidad

El posicionamiento, se refiere al conjunto de percepciones, imágenes y pensamientos racionales que resumen la visión que el cliente tiene sobre la marca, producto o empresa.

Con la estrategia de diferenciación, la empresa destaca algún atributo de su oferta, el cual podría ser sustancial o bien de carácter accesorio, que es valorado por los consumidores. Se pretende que el público objetivo perciba la marca como única y distinta de las de la competencia, de manera que si busca un producto con los atributos, el precio o la rapidez de la distribución que se han destacado, debe preferir ésta.

La imagen de un producto o de una marca viene dada por las percepciones del público objetivo, y constituye una representación mental que los consumidores tienen a consecuencia de la publicidad, informaciones, emociones o experiencias que los han relacionado a la marca, lo que significa también que no siempre será una realidad objetiva.

La identidad, en cambio, recoge un conjunto de rasgos más estables y duraderos, que la empresa intenta que se atribuyan al producto o la marca. En consecuencia, refleja el significado que aspiran a tener entre el público objetivo a largo plazo y que les llevará a adquirir una personalidad propia y única, que se mantenga a lo largo del tiempo.

El posicionamiento, término acuñado por los publicistas norteamericanos Ries y Trout (1982)², se refiere a las percepciones que tienen los consumidores sobre una marca o un producto, o incluso, en comparación con los que son ideales para ellos. Por lo tanto, el posicionamiento es dado por los consumidores.

² Ries, A. y Trout, J. (1982). Positioning: the battle for your mind. Nueva York, Warner Books.

II. Elementos y factores del Posicionamiento

El posicionamiento es el fruto del análisis de cuatro factores:

El público objetivo: Es una reflexión sobre el target primario, los consumidores en los que preferentemente se quiere consolidar el posicionamiento, sin importar que estos aún no sean los mayores consumidores. Es importante dedicar suficiente tiempo y observación del grupo objetivo para entrar en sus mentes y saber cómo piensan, cuál es su estilo de vida, sus gustos, preferencias y factores claves de decisión.

El marco de referencia: El posicionamiento siempre es relativo a otros, en muchas ocasiones incluso, se establece a través de la referencia implícita con esos otros: el consumidor identifica a la organización por lo que es y representa en relación con los competidores. También la identificación puede ser a partir de que “no se es”, como se explica en el video sobre “Las 22 leyes inmutables del marketing”, cuando usan de ejemplo a Avis que utilizó durante muchos años como slogan: “Avis es sólo el número 2 en alquiler de coches”, en clara alusión al liderazgo reiterado por su competidor Hertz. La posición relativa de ser el “segundo” contenía la promesa implícita de que en Avis recibirías mejor trato, porque esta compañía tenía que esforzarse más que el líder.

El factor diferencial: Los beneficios determinados que queremos que los consumidores asocien a nuestra marca como característicos respecto a la competencia.

El “Reason Why”: Es el argumento que soporta y hace creíble y sostenible el factor diferencial para el público objetivo. La diferenciación debe ser creíble y sincera, evitando caer en sobre-promesas.

III. Estrategias y acciones para influir en el Posicionamiento

El análisis del posicionamiento aporta información para diseñar la estrategia de marketing. La empresa puede plantearse mantener su posición actual o tratar de corregirla, bien reposicionando el producto en un lugar que todavía no ha sido

ocupado por ninguna marca, cerca de la marca ideal, bien aproximándolo al líder del mercado, o de otros modos.

Posibles acciones para posicionar un Producto/Marca/Empresa	
1. Según las características o atributos del producto	El precio, la duración, la calidad, robustez, etc. que son características que pueden resaltarse para posicionarlo. Vanish, por ejemplo, se distingue por ser el quitamanchas más poderoso.
2. Por los beneficios o necesidades que satisfacen	Los dentífricos, por ejemplo, resaltan los beneficios que proporcionan: combaten la caries, dejan buen aliento, refrescan, refuerzan con flúor, etc. Y así, cada producto, resalta -en su línea- sus cualidades positivas.
3. De acuerdo al uso, ocasiones y condiciones de uso	Por ejemplo, los cafés solubles se presentan tomándose en un lugar agradable, con familia o amigos. Igualmente los refrescos, en reuniones, ambientes divertidos o relajados, etc. Por ejemplo, Nescafé Classic, se posiciona como el producto ideal para tomar al levantarse por las mañanas.
4. Por clase de usuarios	Resalta la clase de individuos (famosos, líderes de opinión, etc.) que utilizan el producto. Es así como, por ejemplo, Rolex o Hugo Boss exhiben sus marcas, con gente o lugares que representan estilos de vida anhelados por muchos.
5. Con relación a otros productos	Referido a la realización de publicidad comparativa. Este tipo de acciones se pueden llevar a cabo de forma directa, indicando la superioridad de nuestro producto, citando los nombres de los competidores siempre que la información transmitida sea veraz en la comparación realizada, o sin hacer mención de forma expresa a los mismos. Por ejemplo, las alusiones directas a Coca-Cola son un clásico de la publicidad de Pepsi para el mercado estadounidense. Es válido recalcar que es una acción bastante arriesgada.
6. Por disociación de la clase de producto	Con esta estrategia se pretende “desmarcar” el producto de los competidores. Por ejemplo, en 1964, momento en que todas las bebidas refrescantes se caracterizaban por una elevada cantidad de azúcar y de calorías, en Estados Unidos, Pepsi Light se desmarcó y creó una nueva categoría de refrescos bajos en calorías: Diet Pepsi.

5. Investigación Comercial y de Mercado

a. Concepto y Fundamentos de la Investigación de Mercados

I. Concepto y Características de la Investigación de Mercados

La investigación de mercados se origina unida al nacimiento del concepto de “marca”. Cuando los mercados comenzaron a hacerse más competitivos, y las

empresas necesitan diferenciarse y desarrollar nuevos productos y servicios con “valor añadido” que les desmarquen de la competencia.

La AMA (American Marketing Association) define la Investigación de Mercados como “la función que vincula al consumidor, cliente y público con el vendedor a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing, y a través de ella, generar, redefinir, evaluar y controlar la ejecución de las acciones de marketing”.

II. Las Fuentes para la Investigación de Mercados

La información a utilizar en una Investigación de Mercados debe cumplir con un conjunto de condiciones entre las que se debe destacar:

- **Fiabilidad:** por su fuente (origen), tratamiento y representatividad.
- **Homogeneidad:** por la utilización de las mismas variables y criterios en su elaboración que permita la comparación.
- **Actualidad:** por el menor desfase temporal con el momento de la decisión o con el fenómeno que se desea analizar.
- **Pertinente:** que realmente sea útil y adecuada para el análisis a llevar a cabo, evitándose la sobre-información que pueda provocar desviaciones del objeto de estudio.

Tipos de Fuentes de Información para la Investigación de Mercados



III. La Planificación de un Proyecto de Investigación

Como señalan Grande y Abascal, planificar una investigación comercial consiste en definir las tareas a realizar, el orden secuencial que debe seguirse para su correcto desarrollo y la forma en que han de ser ejecutadas.

El proceso de investigación de marketing se estructura en cinco fases consecutivas en el tiempo:



b. Investigación Exploratoria: Técnicas de Investigación Cualitativa

I. Concepto, Naturaleza y Aplicaciones de la Investigación Cualitativa.

Las datos cualitativos consisten en “descripciones de situaciones, sucesos, personas, interacciones y conductas observadas; así como relatos directos de experiencias personales, actitudes, creencias y pensamientos; pasajes completos de documentos, correspondencia, informes y casos históricos”.

La investigación cualitativa en Marketing sigue desarrollándose especialmente por las siguientes razones:

- Es la más adecuada para comprender motivaciones y sentimientos de los consumidores.
- Es adecuada para abordar temas de difícil acceso.

- Los responsables de la toma de decisiones la pueden ver “in situ”.
- Es más económica que la investigación cuantitativa.
- Es muy útil como complemento de la investigación cuantitativa: como investigación “a priori” de carácter exploratorio, y “a posteriori”, para agregar información cualitativa sobre razones y motivaciones de patrones de los consumidores observados en una investigación cuantitativa.

Ejemplo de aplicación:

En un estudio diseñado para idear nuevas características de las tarjetas de crédito, cuando se les preguntaba de una manera estructurada mediante un cuestionario cuantitativo, los entrevistados sólo mencionaban las características de las tarjetas ya existentes. Después se utilizaron entrevistas en profundidad. Como resultado los consumidores sugirieron diferentes características innovadoras para las tarjetas. Se descubrió la necesidad de una tarjeta de crédito “inteligente” que pudiera hacer tareas como vigilar los saldos de la tarjeta y la cuenta bancaria, y registrar números telefónicos de emergencia. (Fuente: N.K. Malhotra, 2002).

II. Las Principales Técnicas de Investigación Cualitativa

Focus Group (grupos focales):

El ‘focus group’ o reunión de grupo es una técnica de obtención de información cualitativa, no estructurada y directa, mediante la cual se pretende fomentar la interacción y el flujo de comunicación entre un grupo de personas reunidas para discutir sobre un determinado tema. Se trata de provocar una confrontación no sólo racional, sino también emotiva, entre los participantes, con el objetivo de comprender que experimentan en común sobre el tema de estudio. La mayoría de los autores sugieren un equilibrio entre homogeneidad y heterogeneidad de los grupos. La homogeneidad facilita el proceso de agrupación y el diálogo, no obstante, una excesiva homogeneidad bloqueará el proceso de grupo, que llegará rápidamente a una conclusión consensuada. El monitor del grupo no debe influenciar de ninguna forma sus respuestas y debe estar preparado para articular el grupo.

La entrevista en profundidad:

La entrevista no es más que una conversación entre entrevistador y entrevistado, cara a cara, con el fin de poder obtener información a través de la expresión libre de pensamientos, creencias, actitudes, sentimientos y motivaciones que el entrevistado pueda tener sobre un tema determinado. Esta puede ser: Estructurada, cuando el entrevistador sigue a cabalidad las preguntas del guion. Semiestructurada: cuando el entrevistador tiene la potestad de incluir ciertas preguntas que aporten al desarrollo de la entrevista. Y entrevista en profundidad: No hay preguntas concretas, sólo un perfil del guion. La elección dependerá del tema a tratar y del entrevistado.

Técnicas proyectivas:

Las técnicas proyectivas son técnicas cualitativas, no estructuradas e indirectas, de obtención de información, encaminadas a conseguir que el sujeto proyecte sus motivaciones, creencias, actitudes o sentimientos ocultos en presencia de situaciones o estímulos poco estructurados o ambiguos sobre el tema objeto de investigación.

Siguiendo a N. K. Malhotra³, se propone una clasificación en cuatro grupos:

- Técnicas de asociación: consisten en la presentación de un estímulo verbal (palabras) ante el cual el sujeto debe responder expresando oralmente sus asociaciones a este estímulo.
- Técnicas de conclusión: presentación de un estímulo verbal incompleto, que el sujeto debe completar o acabar generalmente por escrito.
- Técnicas de construcción: presentación de un estímulo visual con diferentes grados de estructuración, a partir del cual la persona entrevistada debe construir una historia. El estímulo es más ambiguo y menos estructurado que en las técnicas anteriores.

³ Malhotra, Naresh K. Investigación de Mercados: un enfoque aplicado. Pearson Prentice Hall. México (2004).

- Técnicas de expresión: presentación de un estímulo verbal o visual ante el cual el entrevistado debe expresar su opinión o la actitud de otras personas respecto de este estímulo.

c. Investigación Descriptiva: La Observación y la Encuesta

I. Conceptualización de la Observación

Se puede utilizar como método único de obtención de información o, como sucede con más frecuencia, en combinación con otros métodos. En la actualidad es el método de obtención de información que experimenta mayor auge y desarrollo. A eso ha contribuido en gran manera el avance de los medios tecnológicos utilizados, como el vídeo, los láser, etc., que permiten observar sin ser observado, lo cual garantiza la espontaneidad y la veracidad de la conducta, así como su análisis cuando ésta se produce.

Una de las técnicas más utilizadas dentro de la observación, es el del Mystery Shopping, o también conocida como el Cliente Fantasma. Consiste en que los investigadores utilicen algún servicio, visiten los locales o puntos de venta como si fueran clientes regulares para evaluar el servicio, atención, instalaciones, etc.

II. Particularidades de la encuesta en el mercado postal

La encuesta es un método de investigación descriptiva que consiste en obtener información de una muestra representativa del universo objeto de estudio mediante un cuestionario estructurado.

Según la formulación en el cuestionario podría haber:

Preguntas abiertas, son aquellas en que la iniciativa del entrevistado es lo que marca la contestación. Es decir, se hace la pregunta y el usuario responde libremente en un espacio vacío. Las encuestas pueden combinar ambos tipos de preguntas, abiertas y cerradas, estas últimas son aquellas en que la contestación ya se encuentra preformulada en el cuestionario y sólo se debe elegir una opción.

Por ejemplo:

En el mercado postal, se podría iniciar preguntando como filtro, sobre los couriers que el usuario conoce, si alguna vez ha utilizado el servicio de correo, si lo ha utilizado en los últimos seis meses (para tener una idea del tiempo) y así ir centrándose en lo que realmente se va a investigar. Como pregunta abierta se podría solicitar que conteste qué tal le pareció la calidad de servicio, que cuente la experiencia. Las preguntas dependerán del objetivo del cuestionario, es por eso que debe haberse establecido previo a su construcción. Las preguntas deben ir orientadas a responder lo que la empresa necesita saber.

6. Neuromarketing

a. Bases Científicas del Neuromarketing

I. Significado de Neuroeconomía y del Neuromarketing

El neuromarketing se define como una nueva disciplina, rama de la neuroeconomía, que estudia cómo los consumidores toman las decisiones. La neuroeconomía sería la ciencia que se encarga de estudiar cómo se toman las decisiones en general en la naturaleza. Y con ello se refiere a todo tipo de decisiones y no solamente las económicas.

El neuromarketing trata de estudiar los procesos cerebrales en los que descansa el proceso de compra, habiéndose descubierto que las emociones juegan un papel mucho más importante de lo que se pensaba con anterioridad, así como los múltiples pensamientos inconscientes del consumidor de los cuales ni él mismo sabe que están interfiriendo en su decisión de compra.

II. Cómo Funciona el Cerebro del Consumidor

Se distinguen dos métodos diferentes para la toma de decisiones, cada una de ellas relacionada con diferentes estructuras cerebrales y del proceso que se elija puede depender la probabilidad para tomar la decisión correcta. Estas dos formas de tomar decisiones son denominadas cognitiva o analítica y emocional o intuitiva:

- Método cognitivo o analítico: Sería una forma deliberada y razonada con la que se obtiene una conclusión. Es una forma objetiva y reproducible por cualquier otra persona con los mismos conocimientos que llegaría siempre a las mismas condiciones. Un ejemplo de este método puede ser comprar únicamente los productos que anotados en la lista de supermercado, tras un estudio minucioso de cuáles son las necesidades.
- Método emocional o intuitivo: Consistiría en actuar con un sentimiento repentino sin pensar en esa opción. Por ejemplo, tomar un helado al ver un cartel que lo publicita. La mayoría de los procesos de compra se van a regir por este segundo método y es muy manipulable, por lo que aquí es donde entra en juego el marketing.

Una de las formas más efectivas y utilizadas es la asociación de recuerdos a la imagen de marca.

¿En qué consiste? Posiblemente se sea incapaz de recordar dónde se estuvo justo hace una semana, pero es muy fácil recordar qué se estaba haciendo el 11 de septiembre de 2001, mientras se caían las Torres Gemelas del World Trade Center de Nueva York. Esto es así porque las emociones vinculadas a un acontecimiento significativo van a favorecer de un modo muy marcado la construcción de la memoria, por ello, si se consigue hacer llegar la imagen de marca al consumidor en un momento que sea especialmente importante para él, a nivel individual o colectivo, va a ser mucho más fácil que la recuerde con posterioridad.

A medida que una experiencia se traslada desde la memoria inmediata (por ejemplo, la que utilizada para recordar un número de teléfono hasta lo anotado) a la memoria a largo plazo, se producen una serie de cambios en el cerebro en un proceso que se denomina consolidación y durante las horas que dura puede influirse en cómo una determinada experiencia se va a almacenar. De este modo, y mediante otros estímulos asociados, puede hacerse que el cliente recuerde en mejor o peor medida, y de un modo inconsciente, una determinada marca. Siguiendo con el mismo ejemplo, aquellas marcas que compradas el 11

de septiembre de 2001 se tendrán, aunque sea de un modo inconsciente, más presentes a lo largo de la vida.

Existen muchas evidencias de que las emociones asociadas a un determinado estímulo van a favorecer el recuerdo de ese estímulo. De este modo, la comunicación de una marca que estimule las regiones del cerebro dedicadas a las emociones va a ser mucho más efectiva, aumentando las posibilidades de ser elegida con posterioridad. Si la marca se asocia a un determinado estado de ánimo del consumidor (estrategia que usa Coca Cola, por ejemplo), entonces se podrá recrear ese estado de ánimo con campañas de comunicación o establecer un contexto para que el cliente recupere los mensajes originales.

Algunos ejemplos:

- El aroma de las prendas cuando se sacan de la lavadora pueden hacer recordar los productos utilizados por las madres para lavar cuando se estaba en la niñez. De este modo hay influencia a comprar marcas de detergente determinadas.
- Las bebidas espumosas se pueden vincular a acontecimientos trascendentes de la vida como bodas, nacimientos, graduaciones.
- Una imagen navideña puede influenciar para el consumo de determinados productos considerados típicos de estas fechas, debido a la influencia del marketing.

b. Neuromarketing Dirigido

I. Neuromarketing Aplicado al Posicionamiento de Productos y Marcas

Debe tenerse en cuenta que al cliente no se le vende sólo un producto sino la imagen de él, un conjunto de percepciones que dependen también de cómo se ve por fuera, su embalaje, forma, etiqueta y por supuesto del estado anímico del usuario. Además de los factores externos que puedan estar afectando a la marca en dicho momento.

Los clientes reciben inicialmente la información del producto de forma emocional y posteriormente racionalizarán la compra. Por ello, si el producto es capaz de convencer emocionalmente al cliente, se tendrá la mitad del camino recorrido para que se decida a adquirirlo. En ocasiones se ven determinados mensajes publicitarios que hacen una llamada al mundo afectivo de los potenciales clientes para precipitar la aparición de un recuerdo (memoria episódica) de algún momento positivo de su vida, de tal forma que se cree un vínculo con la marca y se sea capaz de convencer emocionalmente al cliente.



En estos avisos publicitarios se ve como se hace una llamada al mundo afectivo del cliente apelando a la Navidad para causar en el cliente una relación con su producto (Coca Cola) que incite emocionalmente y de forma subjetiva los estados de felicidad y de consumo. Del mismo modo que su competidor, Pepsi también utiliza esta técnica de neuromarketing (de forma consciente o no) en su publicidad.

A continuación se revisa un conocido experimento: El desafío PEPSI

El “desafío Pepsi” fue uno de los primeros ejemplos y más claros del neuromarketing y consistió, básicamente, en una campaña publicitaria en la que se invitaba a los consumidores a probar dos productos visualmente iguales y tenían que señalar cuál preferían. El resultado final de esta prueba mostró que poco más de la mitad de los participantes eligió Pepsi, cuando ésta estaba lejos de liderar el mercado. La pregunta inevitable que se hicieron los expertos fue: ¿cómo es posible que si la mayoría de la gente prefiere un producto, consuma masivamente el de la competencia? Esta contradicción llamó la atención de

Read Montague, un especialista en neurociencias, que se propuso aplicar el método científico a la resolución del problema. Montague repitió la experiencia con 67 voluntarios a los que sometió a un estudio mediante resonancia magnética funcional. Estos aparatos le permitieron observar que ambos productos “activaban” el sistema de recompensas positivas del cerebro de la misma manera pero, sin embargo, el córtex prefrontal medial sólo se activaba cuando la persona conocía el nombre de la marca del refresco que estaba tomando. Se sabe que esta zona es parte del sistema de recompensa cerebral y su activación tiende a favorecer la decisión. El especialista concluyó que el cerebro relaciona la marca con imágenes e ideas subjetivas y predeterminadas, generando sensaciones superiores a las correspondientes a la calidad (o el gusto) del producto. Esto constituye una confirmación del enorme poder que puede tener una marca.

7. Decisiones estratégicas de producto

a. Dimensiones del producto individual

I. Introducción: El producto en su dimensión individual.

“La batalla del producto no se está librando en las fábricas, sino en la mente de los consumidores”.

Cada producto es percibido de maneras distintas por los consumidores, tomando en cuenta esto, J. Lambin⁴ desarrolló el concepto sobre el Producto Multiatributo, que expone en cuatro proposiciones:

- “Lo que el comprador busca no es el bien, sino el servicio que dicho bien es susceptible de prestar”.

El consumidor busca un determinado beneficio o una solución a sus necesidades específicas. En sentido estricto, se desea una computadora para la casa, sino facilitar los deberes escolares de los hijos. En el Correo esto sería: el cliente no

⁴ Lambin, J.J. (1996) Marketing Estratégico. Ed. Mc Graw Hill. Madrid.

quiere la marca tal o cual, quiere que su envío llegue en el tiempo prometido y de forma segura.

- “Productos diferentes pueden dar respuesta a una misma necesidad”.

En el mercado postal productos ofrecidos por los operadores designados y por couriers podrían, en ciertos aspectos, atender necesidades similares.

- “Todo producto es un conjunto de atributos o de características”.

Todos los productos de la misma categoría serían idénticos si se limitasen a cumplir su función básica. La diferenciación entre ellos se establece precisamente en base a los valores añadidos que ofrecen y que los destacan de los demás. Un ejemplo en el ámbito de los Correos serían los servicios adicionales de comercio electrónico en los que están incursionando; a través de muchas compañías se puede comprar por Internet, pero quizás el diferenciador está en que Correos llega a todos los rincones del país.

- “Un mismo producto puede dar respuesta a diferentes necesidades”.

Pueden ser distintas necesidades objetivas, como las diferentes aplicaciones que se pueden dar a un motor eléctrico o a un computador, o bien tratarse de diferentes dimensiones perceptivas de los usuarios, como las motivaciones por las que se adquiere un vehículo (espacio, versatilidad, potencia, seguridad, costo de mantenimiento, etc.). Estas utilidades pueden ser tan distintas entre sí, que dan lugar, de hecho, a dos ofertas Producto/Precio casi independientes.

II. El producto y el resto de elementos del mix de marketing.

El Marketing-Mix es el conjunto de variables o herramientas, controlables o a disposición del gerente de marketing, que se pueden coordinar, manejar, manipular o combinar en las acciones de marketing. Muchos autores hablan de nuevos paradigmas con 5, 6 o 7 P's en el Mix de Marketing, que se proponen como actualización del Mix tradicional de 4 variables (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Algunas de estas nuevas variables operativas del Mix son: Personas (People), Procesos (Process) o Evidencia Física (Physical evidence).

b. El ciclo de vida del producto

Los productos tienen un ciclo de existencia similar al de los seres vivos. Tienen un recorrido, más o menos largo en el tiempo, y pasan por las mismas fases de evolución, desarrollo y extinción.

El Ciclo de Vida se describe en cinco etapas análogas a las de los seres vivos, por las que pasa el producto en relación a sus ventas a lo largo del tiempo.

- **Concepción:** Etapa de gestación que muchas veces no culmina con el nacimiento del producto (o servicio), porque los estudios económicos o las dificultades técnicas impiden su viabilidad.
- **Introducción o lanzamiento:** Período de tiempo donde las ventas crecen lentamente. Coincide con la introducción del producto en el mercado.
- **Crecimiento:** Etapa en la que se da un aumento de las ventas del producto. Suelen entrar nuevos competidores con productos/servicios similares.
- **Madurez:** El período usualmente más dilatado en la vida del producto y en el que se obtienen los mayores rendimientos acumulados, una vez amortizadas las inversiones de desarrollo y los costes de promoción necesarios durante el lanzamiento y fase de crecimiento.
- **Declive:** Etapa que de manera natural debería preludiar la desaparición, pero que en numerosas ocasiones se continúa con un nuevo ciclo de vida a través de un Relanzamiento.

c. Decisiones sobre el mix de producto

I. Marco estratégico del mix de producto

Para llevar a la práctica el análisis del Mix de Producto de la empresa existen herramientas específicas, vamos a mostrar una de las matrices estratégicas de producto que se caracteriza por su sencilla aplicación: La Matriz BCG (Boston Consulting Group).

Como sucede con el análisis FODA, la matriz BCG tiene la virtud de tener una elocuente simplicidad. Ayuda a ver lo que en principio debería ser obvio, y

proporciona un mapa que representa rotundamente la importancia que tiene cada producto en el negocio, de cara al corto plazo y a un futuro inmediato.

Aplicación e interpretación de la matriz:

Una de las cosas que ha hecho tan popular la matriz BCG, es la asociación mnemotécnica que introduce para la valoración de cada casilla: los apelativos de productos “vaca”, “estrella”, “perro” o “niño”:



Con estos apelativos es fácil asociar los productos de cada casilla con el papel respectivo que juegan en la estrategia de la empresa.

- La VACA remite a la vaca lechera fuente nutritiva de recursos. Se hace referencia en esta casilla a los productos fuertes en mercados maduros, aunque de poco crecimiento. Productos en etapa de madurez, de los que se espera obtener buenos rendimientos.
- La ESTRELLA evoca a los productos de éxito de la compañía. Productos que tienen elevada participación relativa en mercados muy dinámicos, de gran potencial de crecimiento. Son los productos con gran potencial de futuro, pero es posible que aún no estén generando grandes beneficios. Los mercados de alto crecimiento son relativamente jóvenes y, por lo tanto, aún tienen gran volumen. Además, el producto estrella aún estará en fase de amortizar los costes de desarrollo y lanzamiento. No son todavía muy rentables, pero con grandes expectativas a medio plazo.

- Los NIÑOS expresan cierta incertidumbre. Los productos de esta categoría está inmersos en mercados muy atractivos, de alto crecimiento, en los que nuestro producto es débil. ¿Qué hacer? ¿Seguir invirtiendo en él con intención de que crezca? ¿Cumplirá las expectativas? Son tantos los interrogantes que en algunos manuales de Marketing se les denomina así, INTERROGANTES.
- Producto PERRO. Son productos que no dan muchas satisfacciones a la empresa. Tienen ventas relativamente bajas y se encuadran en mercados con poco crecimiento, por lo que es difícil mejorar su cuota de participación. No son fuente de utilidades netas para la compañía. Por lo que la cuestión a plantearse es ¿Se debe seguir manteniendo este producto en el mercado?

La óptima evolución de un producto sería que: inicie como niño, se vuelva estrella, se transforme en vaca y al final en perro.

Pero, ¿Qué hacer ahora que se ha situado a cada uno de los productos o servicios en su categoría? Pues ¡se necesita una estrategia!

A groso modo se detallan las estrategias por categoría:

Estrategia Vaca: “Mantener”, si el mercado es estable y el producto no está envejecido. Requiere inversiones moderadas para mantener la cuota y para desarrollar las necesarias mejoras de producto.

“Ordeñar”, obtener rendimientos terminales si el producto está envejecido o el mercado da señales de agotamiento.

Estrategia Estrella: “Construir”. Seguir invirtiendo para consolidar o aumentar la cuota, aunque sea sacrificando parte de los rendimientos actuales. El objetivo de maximizar la participación se verá recompensado con mayores volúmenes e ingresos en la etapa de “vaca”.

“Exprimir”. Apropiado para mercados muy dinámicos, pero a los que se vislumbra una vida corta, en la que no se contemplan etapas de madurez estable.

Estrategia Niño: “Construir”. Seguir invirtiendo para consolidar o aumentar la cuota, para intentar alcanzar la posición “estrella”.

“Desinvertir”. Es la decisión inversa: salir de la incertidumbre retirándose de un negocio en el que, después de un esfuerzo razonable en tiempo y recursos, no se ven expectativas estimulantes.

Estrategia Perro: “Desinvertir”. Retirarse de un mercado que proporciona más preocupaciones que beneficios.

“Soportar”. A pesar del escaso atractivo de este producto, puede estar justificada la permanencia por razones no directamente relacionadas con la rentabilidad, como frenar el desarrollo de una marca competidora o esperar el lanzamiento de un producto sustitutivo.

En definitiva, estas son en grandes líneas, el marco estratégico general en el que el departamento de Marketing define los planes de acción para el mix de productos.

8. Publicidad

a. Comunicación ATL (Above The Line)

I. Construyendo una Marca

La identidad corporativa podría definirse como el conjunto de valores intangibles que forman parte de una empresa (visión, misión, filosofía, reputación), así como otras señas identificativas como es el nombre y logotipo, de la misma. De este modo, es imposible imaginar que una empresa establezca una comunicación hacia el exterior sin guardar relación con los elementos que conforman su identidad corporativa. Por tanto, se estaría hablando de cómo crear una marca y, con ello, establecer una comunicación integral para la consecución de los objetivos establecidos.

Como se mencionó en temas anteriores, para lograr un posicionamiento se debe elegir un camino, algo que resaltar sobre la marca/producto/servicio, esto podría ir enfocado a:



II. El mensaje publicitario

Siempre se debe tener en cuenta que el mensaje que se va a dar al cliente sea coherente con la identidad corporativa y el posicionamiento estratégico decidido.

Algunos tips para que el mensaje publicitario sea efectivo:

- Debe contemplar una idea simple y sencilla.
- Debe adaptarse al público al que va dirigido.
- Conseguir diferenciarse de los competidores.
- Debe centrarse en lo realmente importante. Debe dejarse lo obvio a un lado.
- Lograr que el mensaje sea recordado.

III. A qué se le llama Comunicación ATL (Above The Line)

La publicidad convencional. Si se verifica la traducción textual, será “sobre la línea”, y esto se refiere a la publicidad que se transmite a través de los medios de comunicación convencionales, masivos, como: radio, prensa, televisión, Internet, vía pública. Ésta se caracteriza por lograr un elevado número de impactos (cantidad de gente que la ve), sin que esto signifique que es la más efectiva.

Va a depender de factores como: el tipo de producto o servicio que se esté promocionando, presupuesto, entre otros para elegir el correcto o la mezcla adecuada.

IV. El Briefing

El brief es un documento breve (tal como indica su traducción) a partir del cual el anunciante (marca) comunica a la agencia de publicidad toda la información pertinente para afrontar una campaña. Es el punto de partida de una campaña, se especifica el pedido, la necesidad de la empresa y es de vital importancia redactarlo de manera apropiada ya que de él también dependerá el éxito de la misma. Tanto es así, que ha ocurrido en numerosas ocasiones que un mal briefing ha arruinado una campaña. El documento responderá preguntas indispensables cómo:

- Qué: Objetivos de comunicación: ¿Qué se desea transmitir?
- Quién: Target: ¿A quién se dirige el mensaje?
- Por qué: Argumentario: ¿Por qué se quiere?
- Cuándo: ¿Cuándo se desea comunicar el mensaje?
- Dónde: ¿Dónde se quiere aparecer?
- Cómo: ¿Cómo se va a hacer?

b. El Plan de Medios

I. Planificación de Medios

Consiste en hacer una selección de los medios donde se va a pautar la campaña, en función de dónde se considere que está el público objetivo. Esta fase es crucial porque de nada serviría realizar una gran campaña si se ubica en los medios equivocados, por ello, debe ponerse en manos de profesionales especializados en esta área: las centrales o agencias de medios.

II. Compra de pautas o espacios en Medios

Al llegar al punto de comprar los espacios en los medios seleccionados previamente, debe saberse que el presupuesto final consta de la suma de todos los costes por cada una de las inserciones, así como el coste por servicio estipulado por la agencia.

Los precios en publicidad son muy variados y van a depender en gran medida de los siguientes aspectos:

- Medio de comunicación
- Lugar de emplazamiento
- Audiencia del medio
- Franja horaria, día o época del año
- Tamaño del anuncio
- Propiedades del anuncio: color
- Segmentación territorial
- Cantidad de reproducciones

III. ¿Qué es el plan de medios? Plan de Medios.

Es el plan estructurado de cómo se va a pautar la campaña en los medios ya antes elegidos. De esto se puede encargar el departamento de medios de la agencia de publicidad, la agencia de medios o la central de medios, dependerá de los acuerdos que haya establecido el cliente. Es recomendable dejar esto en manos de los profesionales ya que un error en este campo podría ser la diferencia entre el éxito o fracaso de la campaña, y obviamente pérdidas importantes de dinero.

c. Comunicación BTL

I. ¿Qué es la Comunicación Below The Line? Definición.

Consiste en todas aquellas acciones comunicacionales que se llevan a cabo a partir de medios no convencionales o masivos dirigidos a segmentos más

específicos y donde la creatividad juega un papel fundamental. Si prestamos atención al término, significa aquello que se encuentra por debajo de la línea. Es decir, aquel tipo de comunicación destinada al público objetivo que no siempre la percibe como publicidad en sí misma, aunque sí persigue los mismos fines. Por tanto, se busca llamar la atención mediante una comunicación atrevida, sorprendente e innovadora donde el público objetivo sienta interés desde el primer momento y, a su vez, se sienta atraído por lo que se le está presentando. Desde este punto de vista, es un tipo de comunicación muy efectivo ya que el nivel de recordación es notorio y, además, da lugar a un proceso viral en el que la información va pasando de boca a boca, aumentando así la notoriedad de marca. Además de la efectividad real, a través de este tipo de estrategias es más fácil controlar los resultados, y el seguimiento durante la campaña se hace mucho más efectivo y fiel a la realidad.

Ejemplos:





II. Características del BTL

El elemento más importante de las estrategias BTL, es la creatividad. Este es un factor crucial que hará que la campaña sea recordada en mayor o menor medida y que el público se sienta atraído por el mensaje que se le está enviando. Como se mencionó anteriormente, la comunicación BTL te permite dirigirte a públicos más específicos, pudiendo llegar de forma más efectiva a un determinado target. Por ejemplo, si se hace una actividad en la calle, se tendrá en cuenta dónde suele ir el grupo objetivo para acceder a él, lo mismo si es que se considera participar con una actividad BTL en una feria o evento.

En relación con esta característica, se encuentra la cercanía con la que se puede tratar al target. No es lo mismo enviar un mensaje publicitario en medios masivos como la televisión (un medio cuya proximidad a la decisión de compra es escasa), a hacer llegar un mensaje en el mismo punto de venta (a través del merchandising, sampling, promociones o acciones determinadas) o en la calle donde, además, puede interactuarse con el público.

Por otro lado, la comunicación BTL es flexible respecto a formato y precios. En cuanto al formato, se permite dejar libre la imaginación y una creatividad sin límites. En lo que concierne al precio, este tipo de comunicación suele ser más

económica que los medios tradicionales, por lo que se presenta mucho más accesible para empresas con cierta limitación de presupuesto.

Lo usual es que exista una combinación entre la estrategia ATL y BTL. Se hace una acción BTL, pero va apoyada por los medios masivos (lo que tiene una no tiene la otra, por eso se complementan), esto va a ayudar a aumentar la recordación de marca en el target.

III. Herramientas de Comunicación BTL (offline – online).

Revisando primeramente las offline, estas herramientas son las más utilizadas:



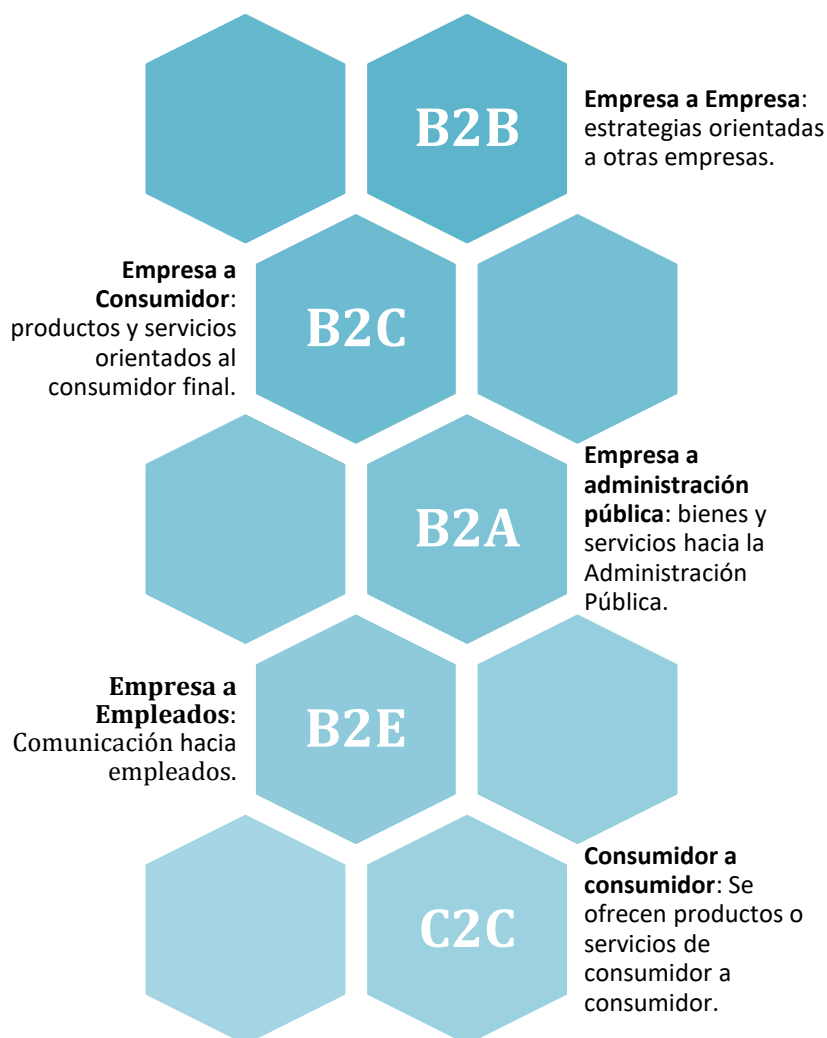
9. Mix de Marketing ONLINE

a. Marketing Estratégico ONLINE (en Internet)

I. ¿Por qué marketing?

Comenzando con la definición de marketing o marketing electrónico: Es un conjunto de técnicas y estrategias orientadas a conseguir la venta de un producto o servicio, además de favorecer la imagen corporativa de la empresa, motivar la comunicación con los clientes y satisfacer las necesidades de estos. Con todo ello, lo que se busca es generar clientes, venderles los productos y servicios, y por último, fidelizarlos.

Así se encuentran diferentes públicos a los que puede orientarse la estrategia en Internet.



Es muy importante recordar que siempre debe haber armonía entre lo que se comunica en el ámbito online y offline.

Cada empresa tendrá diferentes razones para incursionar en el campo online, para unas puede ser expandir sus canales de ventas, conocer mejor a su cliente; mientras que para otras podría tratarse de diferenciarse de la competencia o darse a conocer. Todas las intenciones son válidas, y de todas se podrá obtener ventajas y beneficios para la empresa y sus clientes.

II. Las 4 P's del marketing digital

Así como en el offline hubo referencia a que las 4 P's que son: producto, precio, plaza y promoción, en el online debe considerarse también las siguientes P's:

- Público: grupo objetivo al que se expondrá la comunicación, éste va a cambiar dependiendo del canal, técnica, estilo, etc.
- Presencia física: el lugar en el que se va a estar (en la página web, redes sociales).
- Procesos: los que el cliente deberá seguir para adquirir o conocer lo que quiere comunicarse. Deben ser sencillos para que no entorpezca el objetivo.

b. El Producto y su potencialización (aplicadas al sector postal) en Internet

I. El Producto

Por producto puede entenderse todos aquellos bienes o servicios que se ofrecen a los consumidores con el objetivo de satisfacer sus gustos, necesidades o deseos. Tomando en cuenta que el consumidor centra su decisión de compra en los beneficios del servicio, esto debe ser el epicentro de toda comunicación.

En el caso de los Correos un aspecto estratégico a enfocar podrían ser los servicios adicionales, por ejemplo el tracking, servicio al cliente, reembolsos, u otro que se ofrezca.

A veces se requiere encontrar nuevos caminos para promocionar o captar usuarios. Existen muchas organizaciones que han logrado idear nuevas formas de servir a sus clientes y a través de ellas alcanzan fidelidad y presencia en sus mentes.

Un ejemplo que se encontró es el de Michelin España, una de las marcas líderes de neumáticos. Además de tener su página oficial donde el usuario puede encontrar toda su oferta de productos, ya sea para turismo, motos o bicicletas y de una guía de mantenimiento con consejos de diferente índole, la marca generó otra página adicional enfocada a los viajes en carretera. La página resultaba muy útil para el usuario que quisiera emprender un viaje ya que en ella podía encontrar información relativa a: itinerarios, tráfico, tiempo meteorológico, hoteles, restaurantes e información sobre automóviles. A esto, se añadió una

guía de viajes con una página especial en donde se accedía a información turística no sólo de la geografía española, sino de todo el mundo.

De esa forma, Michelin ofrecía a sus clientes y usuarios un valor añadido tratando de ser la guía de referencia donde hagan sus consultas a la hora de emprender un viaje. En este sentido, es importante el contenido ofrecido y que este le resulte útil e interesante al público. Así, la empresa no sólo logra crear imagen de marca (branding), sino que está generando fidelidad y compromiso (engagement) a través de buen marketing de contenido con un valor agregado de utilidad.

II. Potencialización ¿Cómo algo así podría ser aplicado al sector postal?

Además de la página institucional que tiene el Correo, en el que da a conocer sus servicios, puntos de atención, entre otros; podría ofrecer información importante sobre turismo, estado de rutas a nivel nacional (aprovechando que por su logística y funcionamiento diario tienen dicha información en constante actualización), ubicación de terminales terrestres, cooperativas de transporte, entre otras que podrían ser de mucha utilidad no solo a turistas extranjeros sino a la gente local. Estos son sólo ejemplos, destacándose que nadie conoce mejor la situación, estado y fortalezas de su empresa que el propio personal, así como las necesidades actuales de cada mercado o país. Es por eso que cada análisis debe ser personalizado. Así cada uno podrá sacar el mayor provecho.

c. La Distribución en Internet

III. El proceso del comercio electrónico y sus desafíos para los correos.

En este punto se recalca que es de suma importancia **facilitar la experiencia al usuario**. De nada va a servir ofrecer un servicio o producto brillante, una página web vistosa o precios cómodos si al momento en que el cliente está intentando

concretar la compra, consulta o gestión, la página web no es amigable y le hace perder tiempo en un proceso complicado.

De la distribución a tiempo dependerá el éxito de la empresa. Esto quiere decir que hay que lograr cumplir los plazos de entrega o mejorarlos, y eso abarca desde el más básico de los servicios hasta el más complejo y moderno. Por ejemplo, se sabe que en ciertas ocasiones no es posible cumplir, por errores involuntarios o factores que exógenos, entonces debe tenerse una estrategia que amortigüe la situación. Podría ser una llamada al cliente previo a que él haga la queja; eso no quiere decir que no va a molestar, pero va a demostrar la clase de institución responsable y comprometida que es.

Los productos o servicios que se ofrecen en un Correo pueden evolucionar. Habrá siempre correspondencia que llegue y se distribuya de manera tradicional, pero no significa que el negocio gire solo entorno a eso. El comercio electrónico puede resultar un gran aliado si se combina con herramientas (productos, servicios, logística) que ya se tienen.

Se destaca la labor de Correos de España a quienes recientemente les publicaron un artículo llamado: “Correos se adapta a las exigencias del comercio electrónico”, y que ejemplifica perfectamente el tema que se aborda.

MADRID, 7 Ago. (EUROPA PRESS) -

Correos está tomando distintas medidas para adaptar su organización operativa y laboral a "los exigentes requerimientos de calidad" en los envíos de paquetes que plantean los operadores de comercio electrónico, como son el refuerzo de su turno de tarde o el despliegue del sistema de entrega en casilleros automáticos 'CityPaq'.

Así lo asegura el operador postal público, que ya registra un incremento anual del 25% en los envíos de paquetes generados por el 'ecommerce', negocio que además considera estratégico ante el paulatino descenso de los envíos postales tradicionales.

De esta forma, la compañía pretende aprovechar el potencial que el comercio electrónico presenta en España, país que figura como cuarto de Europa con mayor volumen de comercio por Internet y uno de los que ofrecen mayores expectativas de crecimiento para este sector.

Correos destaca que esta expansión del 'ecommerce' tiene un impacto directo en el negocio de la paquetería, actual negocio estratégico de la compañía.

A continuación el enlace para que pueda verse la noticia, y un fragmento extraído para su lectura: <http://www.europapress.es/economia/noticia-correos-adapta-exigencias-comercio-electronico-20180807174213.html>

IV. El pago electrónico y su seguridad

El pago más utilizado en Internet es la tarjeta de crédito, aunque también se permiten las tarjetas de débito (algunos establecimientos) o transferencias bancarias. Las modalidades de pagos pueden ser de diferentes formas en función del grado de seguridad aplicado (pasarelas SSL): pasarelas de pago lineal, pasarelas de pago triangular y pasarela de tres dominios. Los pagos alternativos a los anteriores son: Paypal, pago a través del móvil o los denominados micropagos.

Muchas empresas recurren a los sellos de calidad que reconocen y garantizan al cliente que se trata de una página segura para realizar pagos. Entonces las páginas ponen sus logos al final para que el usuario se sienta más seguro.

d. La Promoción en Internet

I. La estrategia en la comunicación ONLINE

Para desarrollar la estrategia de comunicación online (en Internet), se tomarán en cuenta las dos opciones que plantea el marketing tradicional. Las estrategias tire (pull) y empuje (push).

- Estrategia pull (tire): su objetivo principal es generar colaboración y conversación por parte del público objetivo. Por tanto, puede decirse que es la estrategia más utilizada ya que salen beneficiados, tanto la empresa por conseguir sus objetivos en cuanto a atraer público, como la audiencia por conseguir información.
- Estrategia push (empuje): se trata justo de lo contrario. En este caso, es el usuario quien decide previamente los canales que va a consumir, de manera que el anunciante insertará su publicidad allí donde está su público objetivo. Se

advierte, que el email marketing y newsletter forma parte de esta estrategia en la medida que se envíe de forma periódica a todos aquellos suscriptores.

Debe tenerse en cuenta que la publicidad es una de las herramientas estrella en la estrategia de comunicación online y como tal, juega un papel fundamental para la empresa.

II. Cómo leer un reporte de seguimiento, medición y análisis de resultados

Hacer un seguimiento adecuado y a tiempo es casi tan importante como la puesta en marcha.

Analizar y medir resultados es más sencillo aquí que en los medios convencionales. Aquí se exponen las fórmulas más utilizadas:

- Contabilizar el número de impresiones de un banner
- Porcentaje de CTR, es decir, número de clics sobre el total de impresiones.

Con estos datos, se estará preparado para analizar la campaña. Normalmente, de esto se encarga la agencia de publicidad, quien le remite un informe al anunciante.

Es importante saber que entre mayor sea el CTR, mayor éxito habrá tenido la campaña. Es bueno a partir del 1 por 100 y si el resultado fuera 5 por 100 sería muy satisfactorio. No obstante, eso tendrá que compararse con los clicks que llevaron a una venta o acción concreta a favor de la empresa. La fórmula que nos señala las ventas en un momento determinado es:

$$\text{VENTA} = \text{Tráfico} \times \text{Tasa Conversión} \times \text{Pedido Medio}$$

De acuerdo al resultado del monitoreo se podrá decidir en qué acciones o piezas invertir en futuras publicaciones y campañas.

III. Una página web atractiva: Tips y ejemplos del servicio postal.

Para conseguir la máxima conversión posible, una página debe presentar las siguientes características:

- Amigabilidad: necesaria para que el usuario se sienta cómodo y permanezca navegando en la página el mayor tiempo posible. De esta manera, habrá más posibilidades de que encuentre lo que busca. Debe resultarle lo más fácil posible.
- Diseño: la estética es importante de cara a generar la atracción del consumidor hacia determinado producto o servicio. En la mayoría de las ocasiones, comúnmente las personas se guían por lo que ven y ello se asocia a términos de calidad, de modo que esto será un aspecto importante.
- Rapidez del sitio: es preciso que las páginas no sean muy pesadas para que se tarde lo menos posible en cargar.
- Actualización constante: los contenidos e informaciones publicados en la página deben estar actualizados. De otro modo, la imagen que se genere puede ser pésima.
- Credibilidad y confianza: el sitio en sí debe dar sensación de confianza. Cualquier elemento que altere esta armonía resultará perjudicial para los resultados que se desee alcanzar. La estética va a influir en la percepción de confianza. Asimismo, los sellos de calidad ayudan en gran medida a solventar este inconveniente.
- Elementos gancho: en todos los negocios existen determinados productos o servicios estrella que obtienen mayor demanda que otros. Es por esto que deben dejarse más visibles y siempre acompañándolos de los elementos que van a garantizar la conversión, es decir, el formulario, la forma de pago (el carrito).
- El mismo camino llega al mismo sitio: debe tratarse de realizar varios caminos para que el usuario llegue al mismo producto o servicio. Con ello, habrá más posibilidades de concretar lo que se quiere.
- Página de inicio motivadora: la página de inicio va a ser determinante para que un usuario permanezca o no en la página por más tiempo. En este sentido, debe entenderse esta página como un escaparate para atraer la entrada del consumidor.

- Ficha de producto o servicio sintetizada y comprensible. Por ejemplo: nombre de producto, características más importantes, precio, gastos de envío, imágenes, productos de venta cruzada, entre otros. También, la puntuación que le dan los usuarios al calificarla puede ser un punto a favor, en el caso de que la puntuación sea elevada.

Un ejemplo de las cualidades antes expuestas podrían apreciarse en www.ctt.pt/home/index.html. La página web de CTT Correos de Portugal expone sus servicios de forma dinámica y atractiva, tiene un aspecto limpio y ordenado, es fácil de entender y direcciona al cliente. A la vez, destaca sus servicios estrella y aprovecha la atención del usuario para dar a conocer que es una empresa socialmente responsable, comunicando las buenas acciones que tiene en desarrollo por el planeta en alianza con otra empresa. Esto favorece a la imagen que los clientes tienen de la Institución.

10. Redes Sociales

a. El contexto actual del Social Media

I. El significado de la web 2.0.

Desde que el término WEB 2.0 fue utilizado por primera vez en 2003, fue reconsiderado el rol que desempeñaba el usuario en dicha dinámica. Presenciamos el cambio en el modo de ver y entender Internet, en el que el usuario pasa de ser un sujeto pasivo a ser una figura activa donde interactúa constantemente, ya sea generando contenido, consumiéndolo o ambas a la vez. Así, el usuario comienza a ser partícipe en el proceso de comunicación a través de las diferentes herramientas que conforman el universo de Internet por medio del diálogo y la conversación. Con todo ello, los que antes eran meros consumidores de información, ahora se convierten en prosumidores, es decir, en generadores de información que ellos mismos consumen. En este sentido, las compañías encontraron una forma eficaz de llegar a su público objetivo y donde, además, éste le dota de grandes dosis de información acerca de sus

gustos, necesidades e inquietudes. La Web 2.0 se dota de todas esas aplicaciones que fomentan compartir información, la interacción y la colaboración con el objetivo de favorecer la conversación y la conexión entre personas.

II. La preponderancia de las redes sociales en la estrategia online (en línea)

Existe un sin fin de informes e investigaciones que pueden respaldar numéricamente la preponderancia de las redes sociales en la actualidad: pero la idea no es llenarse de números, sino entender por qué éstas suponen una muy buena oportunidad de cara a la estrategia en las organizaciones. Paulatinamente han ido configurándose como una de las claves más efectivas para llegar al grupo objetivo.

¿De qué beneficios se está hablando?

Específicamente se nombrarán cinco:

- Tráfico Web: Las empresas suelen aumentar las visitas a su página web a través de las redes sociales.
- Branding: Una forma de construir marca y acercarla al público fácilmente. A través de la estrategia correcta se puede transmitir la personalidad y valores de la marca.
- Feedback (retroalimentación): Las respuestas que se obtienen de parte de los seguidores van a indicar si se está yendo por buen o por mal camino, además de dar a conocer sus gustos, necesidades por satisfacer, entre otras pautas que facilitarán el desarrollo de acciones específicas y más acertadas.
- Posicionamiento: Las redes sociales pueden ayudar a un mejor posicionamiento, debido a la generación de enlaces externos a las diferentes plataformas.
- Fidelización: Si se ha logrado “enganchar” al target ya puede fidelizarse (uno de los objetivos más importantes del marketing). Esto quiere decir que por medio de acciones, campañas, comunicados se le dará al público objetivo razones para sentirse identificado con la marca y por ende para seguir como cliente fiel.

Para terminar, algo muy importante: todo lo antes expuesto no quiere decir que haya que ir a todas las redes sociales o que esté la idea de que mientras en más redes se participe, mejor. Se trata de ir a las redes apropiadas de acuerdo con las características del negocio, allí donde está el target.

III. El nacimiento de una nueva WEB: La WEB 3.0.

Como los avances en este terreno son rápidos y continuos, pronto ha surgido una nueva forma de entender la Red. Este término aparece por primera vez en 2006 por Jeffrey Zeldman⁵ el cual a partir de un artículo habla de una web social semántica en tiempo real. Es decir, aquella web en que las aplicaciones se conectan con otras (lo que sucede con casi todas actualmente). De esta forma se estaría hablando de que ya no sólo los usuarios interactúan entre ellos, sino que también lo hacen las mismas páginas con estos. Pero la tarea, sin embargo, no es del todo fácil ya que hay que hacer que toda esa información sea entendible por la tecnología. Por esta razón, es un camino que acaba prácticamente de empezar pero que poco a poco irá tomando mayor relevancia. De momento, ya existen algunas herramientas que apuestan por la tecnología semántica.

Se está hablando de una inteligencia artificial que se encomienda a las nuevas tecnologías con el objetivo de ponérselo todo más fácil al usuario, mejorando así la calidad en sus búsquedas. De lo que se trata es de que a la hora de buscar, ya no aparecerán un montón de búsquedas, sino que el sistema reconocerá al usuario y, con ello, le ofrecerá el mejor contenido e información adaptada a sus características personales.

b. Las principales redes sociales

Entre las principales se encuentran: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y Youtube. Se destaca lo mencionado en cuanto a la importancia de comprender

⁵ <https://alistapart.com/article/web3point0>

que la red social en la que se elija estar va a tener conexión directa con el target y el mensaje que se dará. Esto significa que se elegirá la o las más adecuadas, sin necesidad de tener que participar en todas.

Esta recomendación viene usualmente del Departamento de Marketing o la Agencia de Publicidad. Ellos, con bases, sugerirán la red social con la cual trabajar y el por qué. Por ejemplo, si se quiere segmentar demográficamente (sexo, edad, ubicación) o crear un grupo o página de fans, lo más indicado sería Facebook. En cambio cuando se lanza una comunicación o comercial (algo más masivo) usualmente se recurre a YouTube, ya que tiene más de mil millones de usuarios y cada mes se reproducen más de seis mil millones de horas de video. En cambio, si se publica una oferta de trabajo, además de hacerlo en la web corporativa, el sitio recomendado sería LinkedIn, ya que es una red social de tipo profesional.

Cada una de las redes sociales señaladas antes tiene sus pros y contras, por eso va a depender de nuestra necesidad, tipo de empresa y target, el hecho de utilizar una u otra.

11. Community Manager

a. La figura del Community Manager (Gestor de Comunidades)

I. ¿Por qué es importante y necesario un gestor?

Cultivar y mantener una buena imagen corporativa nunca ha sido fácil. En muchas ocasiones, lo que se desea ser no es aún lo que realmente se es, o al menos como no coincide con la percepción de los clientes. Sabiendo lo importante que es dicha percepción, las empresas se ven obligadas a trabajar a diario en la construcción de esa imagen. Además de lo difícil que aquel trabajo puede llegar a ser por naturaleza, debe sumársele la intervención de las nuevas tecnologías, concretamente, las redes sociales (que son un arma de doble filo con la que no se puede negar a trabajar). Si no estás en Internet, no existes. Si no te actualizas, dejas de existir.

De esta manera surge la necesidad de gestionar toda esa información y comentarios que circulan alrededor de una empresa, con el fin de aportar a la construcción de marca, acompañando las estrategias de branding marcadas por la compañía.

Al decir anteriormente que las redes sociales son un arma de doble filo, se refiere a que tienen muchísimas ventajas pero de la misma forma, si son mal manejadas podrían ocasionarle mucho daño a la organización. Es por eso que nació la figura del COMMUNITY MANAGER ó gestor de comunidades, cuyo objetivo final será gestionar la imagen de una marca a través de las diferentes herramientas disponibles en la Red, principalmente, redes sociales.

II. Características, misión y funciones

El cargo de Community Manager es relativamente nuevo y, sucede que en muchas empresas los altos ejecutivos no terminan de entender sus funciones, por ende su importancia se vuelve relativa. Por eso, con el fin de aclarar el panorama se detallará más a fondo el perfil, misión y funciones de dicho puesto.

En definitiva la persona debe ser una auténtica apasionada por el mundo social, deberá tener experiencia en diferentes campos, saber redactar, conversar, atender, moderar, coordinar, solucionar problemas. En definitiva, y según la Asociación Española de Comunidades Online (AERCO), debe ser resolutivo, comunicador, creativo, agitador cuando se requiera lograr la participación de la comunidad. A la vez, deberá ser empático, asertivo para tener el carácter suficiente para defender su opinión frente a los demás: comprensivo, líder, innovador, evangelista (apasionado de la marca y la empresa), transparente y estar siempre en línea, que viva en conexión permanente a la red. Estas son las características más destacadas con las que deberá contar el aspirante.

Ahora, la misión del Gestor de Comunidades. ¿Cuál es el propósito de su puesto? Representar y humanizar a la marca para crear una relación entre el consumidor y la organización.

Es por eso que la persona que desempeña esta función deberá conocer los valores y filosofía de la empresa como propias. Estar consciente de que será la voz de la compañía y que siempre debe haber coherencia entre la personalidad de la marca y las comunicaciones que se emitan. Su meta es simpatizar y crear una relación sólida con los usuarios.

Y por último, se desglosan las funciones, para volver aún más entendible su rol:

- Cumplir con los objetivos, estrategias y pautas marcadas en el plan de redes sociales de la empresa.
- Gestionar las diferentes redes sociales de la organización.
- Compartir y crear contenido con los usuarios.
- Gestionar la reputación corporativa.
- Gestionar la comunicación de crisis.
- Realizar seguimiento continuo sobre lo que se dice de la marca.
- Hacer benchmarking de la competencia y observar casos de éxito de otras.

Vale recalcar que en ciertas ocasiones el Community Manager es parte de los servicios que la Agencia de Publicidad presta, pero no es necesario que sea de esa manera.

b. Reputación corporativa online

I. La gestión de la reputación.

“Marca es el perfume que usas. Reputación es el olor que dejas”, así lo dijo Alfonso Alcántara, especialista en empresa 2.0. Es una excelente forma de explicar y sintetizar el tema, ya que la reputación de una empresa se refiere a lo que los demás piensen de esta.

Pero ¿quiénes son los responsables de la reputación de la marca? Vale aclarar que la responsabilidad máxima, como ocurrirá en otras cuestiones, recaerá en los altos cargos, aquellos de los que depende cada una de las decisiones más importantes que requiere una organización. Sin embargo, el departamento que

se va a ocupar de estas cuestiones será el de comunicación y/lo relaciones públicas, quienes van a ser los responsables de llevar a cabo las estrategias de cara a su público.

Se recomienda tener en cuenta estos cinco puntos:

- Planificación: Esto hace referencia a un plan de comunicación en redes sociales, con objetivos, estrategias y acciones específicas estipuladas. Toda acción en redes sociales vale una previa planificación, la cual podríamos sintetizar en cuatro pasos que marca el método POST.

People

- Conocer bien al público al que nos dirigimos.
- Saber dónde está.

Objectives

- Determinar los objetivos que vamos a perseguir.

Strategy

- Fijar cómo vamos a lograr los objetivos.
- Posicionamiento y acciones que vamos a desarrollar.

Technology

- En relación a dónde esté nuestro público objetivo y estrategias que marquemos.
- ¿Qué canales vamos a emplear?
- ¿Qué herramientas vamos a utilizar?

- Diálogo: La empresa adquiere una voz a través de las redes sociales, y esto se logra a su vez, con la función que desempeña el gestor de comunidades. Con ello se impulsa y motiva la conversación con los diferentes públicos, con el fin de agregar valor a la marca y alimentar la reputación de la compañía. Gracias a esta gestión podremos conseguir feedback, lo cual nos ayudará a la creación de estrategias posteriores, y a adelantarnos a sus necesidades y expectativas.
- Transparencia: Este es un valor de la empresa que el público aprecia y considera de manera especial para determinar si una marca es confiable o no. Basado en

esto, el community manager deberá escuchar, conversar y dar respuesta a TODAS las inquietudes, dotando sus respuestas de sinceridad, transparencia y empatía, siempre considerando el perfil de la persona a la que se está respondiendo.

- Conseguir respuestas positivas: Recuérdese que no hay mejor publicidad que la de boca en boca, y que para eso las redes sociales ayudan mucho. No habrá mejor vendedor que un cliente satisfecho, por lo tanto se debe lograr que los usuarios se sientan contentos con la actividad de la marca, con el fin de lograr comentarios a favor de la misma.
- Monitorización: Conocer qué, dónde, quién y por qué se dice un determinado comentario sobre la empresa, puede ahorrar muchos problemas a futuro. Es deber del gestor de comunidades utilizar las herramientas disponibles para identificar al instante esa clase de publicaciones o comentarios para tomar acción, dar respuesta y evitar que el problema evolucione dañando la imagen corporativa.

II. Comunicación de crisis

Durante el monitoreo es probable que se encuentren menciones y comentarios sobre la marca. Se debe valorar cada una de las opiniones, identificar si es positivo o negativo lo que se dice y lo más importante, si es cierto o no. De la misma forma se debe ubicar al usuario que emite el comentario, no se va a tratar de la misma manera a un líder de opinión que a alguien que tiene pocos seguidores. Esto no quiere decir que por tener pocos seguidores (followers) se va a ignorar su queja, pero sí se tratará de manera diferente, ya que el alcance jamás será igual.

Otra pauta clave es distinguir entre los usuarios, clientes, proveedores y trolls (término utilizado para los usuarios que participan en las redes sólo para emitir quejas y comentarios negativos hacia determinadas marcas sin una razón). De cualquier manera, el comentario debe ser gestionado ya que incide en la reputación de la marca, averiguar el por qué, mantener una buena actitud tratando de dar una mejor versión de lo contado y pedir disculpas públicamente,

en caso de ser necesario. Además buscar una solución que haga posible calmar al usuario o hacerlo cambiar de opinión. El fin siempre será intentar convertirlos en simpatizantes de la marca.

¿Cómo identificar una crisis? Un comentario negativo en redes NO es una crisis, PERO podría transformarse en una si se vuelve viral.

Por lo tanto, el principal objetivo de la comunicación de crisis consiste en salvaguardar la imagen, la marca, mediante a una respuesta rápida y eficaz, siempre con transparencia.

c. Medición de resultados

I. La importancia del análisis.

La analítica web es una de las fases más importantes de la estrategia online de una empresa. ¿Por qué? Dependiendo de los resultados obtenidos se tomará la mejor decisión para optimizar los datos, y a su vez el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés), con el fin de que éste sea lo más alto posible. Es decir, se tiene la oportunidad de reaccionar a tiempo y modificar la estrategia en función de lo que más convenga. Asimismo, permitirá cumplir los objetivos de una forma más rápida y teniendo más posibilidades de llegar a estos, que si no se midiéran los resultados. Así, se conocerá en todo momento dónde se está, a dónde se quiere llegar y qué falta para llegar a cumplir lo previamente establecido.

Con todo esto se podrá responder a los Indicadores Clave de Desempeño (conocidos también como KPI's por sus siglas en inglés) fijados, como por ejemplo: número de usuarios nuevos, cantidad de páginas vistas, contenidos más vistos, de dónde proceden las visitas, etc.

12. El Plan de Marketing o Plan de Mercadeo

a. Decisiones estratégicas y utilidad del plan de marketing

I. La planificación comercial estratégica.

El plan de marketing va a ser punto de partida para el futuro plan comercial, el cual responde directamente a la planificación estratégica de la empresa. Por estrategia se entiende toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Como se ha expresado, las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades, que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos.

Retomando, la planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia. No es planificar el futuro y definitivamente no es una previsión de ventas.

Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización. El plan de marketing consiste en una formulación de los objetivos y estrategias, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados.

II. El Plan de Marketing en la empresa Postal y su utilidad.

El resultado de todo el proceso es un documento escrito que se denomina plan de marketing.

Sin la existencia de este documento, el proceso de planificación queda reducido a un conjunto de buenas intenciones, que probablemente no podrán ser llevadas a la práctica de forma correcta.

Se debe tener en cuenta lo mencionado en el literal anterior, la realización del plan de marketing necesariamente tiene que ver con el resto de las áreas de la empresa, sino no tendrá éxito. Algunos ejemplos para reflejar lo anteriormente mencionado:

- Que el departamento de marketing, a través de su relación con el área financiera, tiene la obligación de efectuar previsiones de ingresos de la compañía (ya que los ingresos vienen del mercado).
- La relación entre los departamentos de marketing y operaciones: ver que se cuenta con la logística necesaria para ofrecer un servicio, cantidad de unidades que se deben producir (en caso de que aplique), verificar los tiempos que se prometen, etc.

Entonces, se sintetizan las características centrales que el plan de marketing tiene:

- Es un documento escrito que debe presentarse para ser analizado, aprobado y puesto en marcha.
- Su contenido debe estar estructurado y tratado objetiva y sistemáticamente.
- Se deben detallar los medios de acción que se van a plantear para alcanzar los objetivos previamente definidos.

Dichas acciones deben tener una traducción en términos de costes y resultados.

III. Esquema de Fases del Plan de Marketing



b. Paso 1: El análisis de situación y del entorno

Una de las primeras etapas del proceso es analizar si los cambios del entorno constituyen amenazas u oportunidades para la propia organización, esto con el fin de poder anticiparse o reaccionar a las primeras o aprovechar las segundas. Seguido de ello va el análisis del mercado a profundidad. Identificar en especial: cuál es el mercado actual, el de la competencia y el mercado potencial.

El análisis de los recursos y capacidades de la propia empresa será indispensable, ya que determinará cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

c. Paso 2: El establecimiento de objetivos y estrategias

I. Principios básicos de los objetivos comerciales y sus características.

Los objetivos comerciales suponen la construcción de un sistema que permitirá el control y corrección de las estrategias de marketing. Por lo tanto, su diseño es crucial en el desarrollo de la planificación.

De esta tarea se encarga la cabeza del departamento comercial.

Las características básicas de los objetivos comerciales y de marketing, son:

- Los objetivos comerciales son múltiples
- Se refieren a una unidad de tiempo determinada
- Ocupan diferentes niveles jerárquicos

II. Tips: Cómo evaluar que los objetivos de marketing sean concretos y estén bien planteados.

Debe tenerse en cuenta que cada uno de los objetivos definidos, debe ser concretado de forma en que se pueda evaluar su funcionamiento y asignar responsabilidades sobre su cumplimiento.

De tal forma, y para facilitar la revisión de dichos objetivos, se enlista a continuación las características que deben poseer:

- Los objetivos deben ser cuantificables y medibles.
- Deben ser realistas con respecto a su consecución (alcanzables), pero a la vez deben suponer un reto para las áreas o personas implicadas.
- Los objetivos deben ser coherentes entre sí.
- Los objetivos deben ser flexibles bajo ciertas condiciones.
- Deben de fijar un plazo en el tiempo.
- Deben estar asignados a responsables en concreto.
- Los objetivos no deben ser confundidos con acciones.

d. Paso 3: Evaluación e implantación de la estrategia

I. La evaluación de la estrategia de marketing

Una vez planteadas las opciones estratégicas, debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales.

El significado e implicaciones de estos criterios se describen seguidamente:

Adecuación	<ul style="list-style-type: none"> • Para alcanzar objetivos • Para aprovechar oportunidades • Para reducir amenazas
Validez	<ul style="list-style-type: none"> • De los supuestos sobre el entorno • De las previsiones
Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Entre los objetivos • Entre elementos de la estrategia
Posibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de recursos • Aceptación por personas implicadas
Vulnerabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de ser imitada • Impacto de los cambios de entorno
Resultados Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Participación satisfactoria en el mercado • Rentabilidad superior a la mínima

La estrategia formulada será adecuada si proporciona una respuesta afirmativa a las siguientes preguntas:

- ¿Permite la estrategia desarrollar una ventaja competitiva o mejorar la actual?
- ¿Es la estrategia adecuada para aprovechar las oportunidades de mercado?
- ¿Permite reducir riesgos o amenazas?
- ¿Es la estrategia adecuada para mantener o mejorar la imagen de la empresa?

Validez: Se referirá a la información utilizada, a los supuestos contemplados y a las previsiones efectuadas. En concreto, requiere contestar afirmativamente a las preguntas siguientes:

- ¿Son realistas los supuestos sobre el entorno y competencia en los que se basa?
- ¿Pueden aceptarse las previsiones sobre los resultados de la estrategia?
- ¿Es válida la información utilizada?

Consistencia: Debe existir armonía entre los objetivos y estrategias; es decir:

- ¿Son consistentes las estrategias formuladas con los objetivos perseguidos?
- ¿Son consistentes entre sí los elementos de la estrategia?

Posibilidad: Implica considerar restricciones básicas que puede plantear la organización:

- ¿Se dispone de los recursos necesarios?
- ¿Se aceptará por los responsables de su puesta en práctica?

Vulnerabilidad: Supone contemplar los riesgos a los que debe enfrentarse la estrategia; es decir:

- ¿Son altos los riesgos de fracaso?
- ¿Puede ser imitada fácilmente por la competencia?
- ¿Cómo le afectan los cambios del entorno?

Resultados potenciales: Los resultados esperados deben superar los mínimos exigidos por la empresa:

- ¿Es satisfactoria la penetración del mercado esperada?
- ¿Se obtiene una rentabilidad sobre la inversión superior a la mínima exigida?

Una vez evaluadas las estrategias, se seleccionarán las que hayan superado los distintos criterios establecidos y se procederá a su implantación y control.

e. Paso 4: Herramientas de apoyo a las decisiones y presentación del Plan de Marketing o Plan de Mercadeo (PDM)

I. Procedimientos de control, análisis y conclusiones.

Los mecanismos de control pueden agruparse en tres grandes áreas de intervención, las cuáles son:

- Mecanismos de control sobre los objetivos.
- Mecanismos de control sobre los procedimientos.
- Mecanismos de control sobre los responsables.

II. Auditoría de marketing (marketing audit) e informe de resultados.

Inicia con una reunión entre los responsables de la auditoría, los cuales deben ser expertos externos para garantizar la objetividad y prevenir cualquier tipo de influencia que la Dirección pueda tener, junto con la Dirección General. En ella se sentarán las bases del análisis: objetivos, alcance, nivel de detalle y fuentes de información disponibles; fijando también el formato del informe y los tiempos.

13. Comunicación Organizacional

a. La comunicación en la empresa

I. La comunicación interna y el valor de lo intangible

Las empresas son sistemas vivos, pequeñas sociedades humanas y, como todas ellas, crean y fomentan determinados valores, normas, creencias, comportamientos y formas de entender el entorno que les rodea para encaminar

a todos sus componentes hacia un objetivo común a través de una actividad comercial.

La Empresa se moverá en su entorno de un modo más o menos coordinado, según sea la comunicación en su interior. Por lo tanto, ese valor intangible de la comunicación interna descansa sobre procesos esenciales que permiten mantener la relación y la integración en la organización. Implica a todos los componentes de la misma en todos los procesos internos de gestión y a todos los niveles.

II. Los ámbitos de comunicación y los participantes en ella.

La comunicación no debe ser, como ya hemos visto, algo exclusivo de algún departamento o de la dirección general. Debe existir una actitud de comunicación, la cual será obligación de la dirección general fomentar y hacer atractiva.

Y es aquí donde el líder asume su tarea en el proceso de comunicación interna, dotando de sentido y orientación para cada una de las tareas. El objetivo es que cada persona tenga clara la importancia de su aportación a los procesos, su interactuar en ellos y con los demás integrantes de los mismos: en resumidas cuentas, mostrando cual es la posición de esa persona en el proceso global. ¿Quién quiere salir en una foto familiar si no se siente parte de la familia, y ni siquiera sabe qué hace en esa reunión?

Albert Camus decía que “...todas las desgracias de los hombres provienen de no hablar claro.” En este caso para las organizaciones es igual, no tener un proceso claro, con una intención transparente y haciendo partícipe a todos de ello, puede ser la gran polilla que acabe con nuestra estructura empresarial en menos tiempo del que creemos. El líder, por tanto, es responsable de tomar conciencia de que la comunicación interna mejora el funcionamiento de la organización y contribuye a lograr los objetivos de la misma.

III. La comunicación interna en una organización no se da, se crea y se gestiona.

“La comunicación conduce a la comunidad, es decir, al entendimiento, la intimidad y la valoración mutua.” Rollo May.

Tomando como punto de partida lo que dice esta frase, se exalta lo importante que es lograr ver la comunicación como herramienta fundamental de la empresa. Si un jefe es un buen líder, tendrá claro que para alcanzar sus metas necesita consolidar un equipo fuerte, dispuesto a “ponerse la camiseta”, y esto solo se alcanza cuando la gente se siente identificada, escuchada, valorada por sus jefes y su lugar de trabajo; esto se logra creando y gestionando la comunicación. Usando de base los valores y misión, se establecerán objetivos coherentes con la estrategia para trabajar exitosamente.

Todo comunica, hay que tenerlo presente en cada paso.

IV. Tipos de comunicación interna.

Una de las cosas que se aprenden desde pequeños es que no es lo mismo hablarle a un compañero que a uno de los abuelos. La forma de expresarse cambia dependiendo de la situación en que se encuentre, del contexto, del receptor y de lo que se quiera lograr. Es exactamente igual en una empresa, el cambio de una de esas variables va a afectar directamente en el proceso de comunicación y el uso más apropiado.

Comunicación Formal:

Ha sido previamente planificada y estructurada.

- **Descendente:** Viene desde la dirección de la empresa al resto de miembros. Es conocida por todos y suele ser eficaz si se transmite de forma correcta. Este tipo de comunicación se usa para órdenes y especificaciones de trabajo, oculta datos de carácter institucional (no por ser peligrosos ni confidenciales) solo por tema de competencia. Da prioridad al ámbito laboral y descuida el social y de

integración, por lo que resulta insuficiente. Por lo imprecisos que son pueden generar desconfianza.

- Ascendente: Mediante ella los distintos públicos de la empresa pueden participar en la actividad de la misma. De esta forma mejora el conocimiento entre las personas, se promueve la aportación de ideas, sirve como feedback y se conocen posibles conflictos o necesidades que pueden conducir a mejorar la gestión. Vital para tomar el pulso de la organización.
- Horizontal: Es la que fluye entre empleados del mismo nivel. La mayoría de los mensajes emitidos crean cohesión y coordinación, incrementan el espíritu de equipo y un ambiente positivo de trabajo común, haciendo partícipes a todos en el proceso.
- Transversal: Es aquella que fluye entre los miembros de la organización que no desempeñan necesariamente un mismo rol, que no están en el mismo departamento, o incluso, entidad, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista. Esta comunicación es fundamental, pues enriquece los conocimientos y es capaz de integrar a distintos grupos de interés o a profesionales con niveles y papeles diferentes.

Comunicación informal:

Como se dice coloquialmente, es un arma de doble filo. Si se sabe utilizar podrá ayudar mucho, en caso contrario suele convertirse en el peor enemigo.

Es la comunicación que nace de cualquier miembro de la empresa de un modo espontáneo.

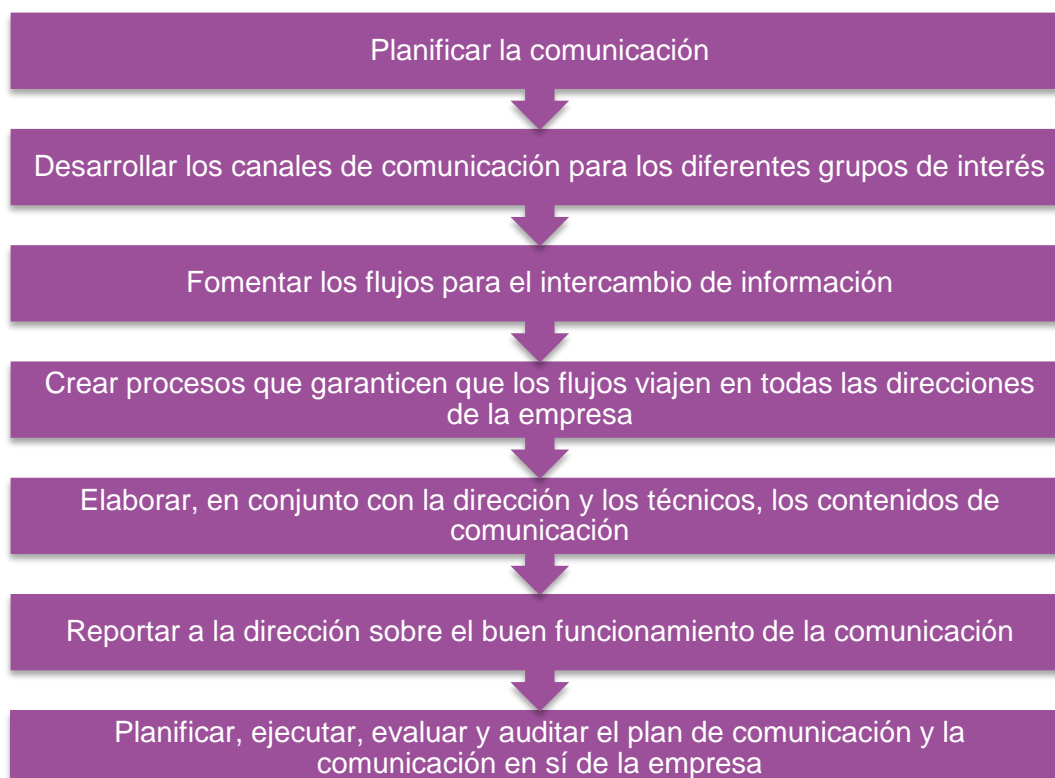
Es una de las herramientas claves para la socialización de las personas en la organización, aportando un mayor sentimiento de pertenencia y mayor identidad de grupo, lo cual es clave para la motivación y la eficiencia. La empresa debe valorar que estar dentro de las comunicaciones informales le permitirá acceder a un mayor volumen de información, que usualmente no circula por otros entornos más formales. Asimismo, se pueden lanzar mensajes que no encajen en comunicación formal, pero que sí sean importantes como herramienta para crear corrientes de opinión y, además captar mayores respuestas. Aun así, hay

que tener cuidado porque este tipo de comunicación se puede volver en contra cuando no se gestiona debidamente. La comunicación informal aparece en los lugares y momentos en los que la formal no llega para cubrir esa necesidad. El problema es cuando se convierte en rumorología. **Cuando la comunicación de la organización comienza en “los pasillos” y la gente no realiza una comunicación en ámbitos formales porque la informal ya cubre la necesidad, es un claro síntoma de que algo no está funcionando.**

Siempre será importante detectar las personas influyentes en la empresa para canalizar la comunicación informal a través de ellas, y de este modo continuar el liderazgo por nuestra parte.

b. La dirección de la comunicación en la empresa

I. El rol del director, funciones y responsabilidades.



La persona designada a ejercer dicho rol deberá hacer las veces de asesor, animador y facilitador, estratega y directivo, pedagogo, organizador. Estos son los frentes en que trabaja, promoviendo la correcta comunicación, asesorando sobre cómo hacerlo y el momento adecuado, impulsando el aprendizaje entre los diferentes colectivos, formando y desarrollando las actividades que sean necesarias para lograr lo antes mencionado.

Tomando en cuenta que no todas las empresas tienen un departamento de comunicación, por razones varias, en ocasiones dicha gestión la realiza un área designada específicamente a esto, puede ser dentro de Marketing o Talento Humano (pero será un equipo sólo dedicado a eso).

II. La inversión en comunicación.

Se debe considerar que nada es gratis, como ya lo sabemos, y estar seguros de que esto es una inversión para la empresa. Lo que se incluye como costos son: salarios, gastos y estructura que se necesitará para quienes desempeñen el trabajo.

Además los costes de difusión como: instrumentos de presentación y canalización, y acciones como por ejemplo campañas a largo plazo y campañas puntuales. Las que son a largo plazo pueden promover el compañerismo, la presentación personal (dependerá de las falencias detectadas; son las que constantemente se estarán trabajando). Las campañas puntuales podrían ser, por ejemplo, reciclar durante el período navideño para donar los fondos a alguna fundación, una actividad de voluntariado para impulsar la unión y el trabajo en equipo, pero tiene un tiempo corto de duración.

c. La estrategia y el plan de comunicación

Para la puesta en marcha de la estrategia de comunicación, lo primero es conocer exactamente el Plan estratégico de la organización y los objetivos que se marcan para el período concreto del plan. Debe recordarse que un plan de comunicación estará enmarcado en un espacio de tiempo limitado, donde se

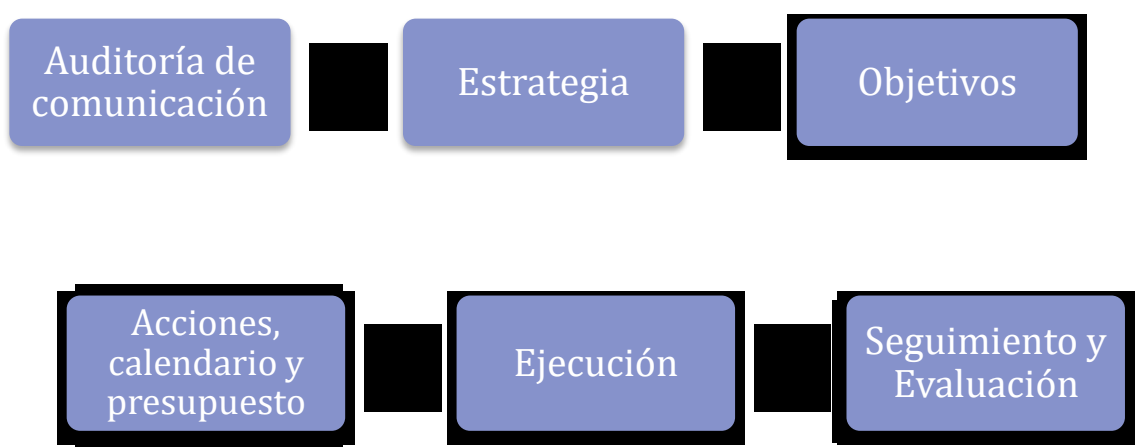
quiere dar a conocer las acciones, construir relaciones, conseguir cohesión de grupo y la participación de todos. Está directamente conectado con el plan de comunicación externa y deben ir de la mano.

La Directiva de la empresa necesita establecer un especial compromiso ya que transmitirán desde un foco central lo que se quiere lograr, esto es:

- Crear flujos para fomentar la retroalimentación (feedback) de escucha y diálogo sin olvidar que se tiene una boca y dos oídos, para escuchar el doble de lo que se habla.
- Tener una información abierta y transparente para desarrollar el conocimiento global de la empresa.
- Valorar a todos para motivar e integrar y hacerles partícipes del proyecto de la compañía.
- Explicar para que cada uno sepa dónde está, de donde viene y cuál es el camino a seguir.

Antes de empezar se tiene que convencer a TODOS de la coherencia de los proyectos y de la necesidad de ellos, y en comunicación es igual, sin olvidar que convencer es persuadir, nunca manipular.

El proceso de la puesta en marcha del plan se verá más o menos así:



d. Los instrumentos de la comunicación en la empresa

La empresa debe utilizar todos los recursos que tenga a su alcance para lograr construir y gestionar una buena comunicación. Eso abarca: reuniones con todo el personal todos los primeros lunes de cada mes, el correo electrónico, la intranet (página web interna en la que se socializa información útil relacionada a la empresa, productos, servicios, contactos, misión, visión, entre otros; considerada la herramienta más efectiva y potente por la mayoría de los expertos de Recursos Humanos, campañas específicas, revistas institucionales, celebraciones mensuales de cumpleaños, manual del empleado, reuniones semanales con los mandos medios, y todas las formas o canales que la empresa considere pueden ser de utilidad para fomentar y promover la comunicación, siempre en pro de alcanzar los objetivos de la organización.

e. Evaluación del plan

El proceso de evaluación de un plan de comunicación es constante y regular, con una metodología exacta.

Evaluar la comunicación es esencial para:

- Demostrar el valor de la función de comunicación.
- Alcanzar un mejor rendimiento y reconocimiento del trabajo de los profesionales que trabajan en la empresa.
- Asignar presupuestos adecuados a los planes y programas de comunicación.
- Ayudar a informar al resto de la empresa la política, programas e instrumentos de comunicación.

14. Aplicación al Sector Postal

a. Búsqueda, iniciativas y casos de éxito.

Todos tienen claro que lo de hoy es el desarrollo de nuevas tecnologías. Esto aplica para cualquier tipo de empresa. El camino es la modernización o el olvido, por lo tanto, se debe adaptar y analizar cuidadosamente lo que está sucediendo. ¿Cómo? Identificar los mercados de mayor movimiento y en los que se podría

tener participación, como por ejemplo el comercio electrónico. Tener clarísimas las fortalezas y oportunidades para que sumado al análisis anterior, dé sus frutos. Ahora se examinarán algunos ejemplos concretos y exitosos de Correos que han logrado materializar lo antes dicho.

Se vuelve a preguntar, ¿Cómo? Un recurso interesantísimo y efectivo son las alianzas estratégicas. Si como Correos se tiene entre las fortalezas la logística necesaria para llegar a todo el país, o la flota vehicular suficiente para prestar un servicio de calidad y alcance, pues entonces hay que ver alrededor qué empresas podrían estar necesitando beneficiarse de algo así.

- **Correos España, solución eCommerce.**⁶

Comandia: Soluciones de eCommerce para vender en internet

Comandia es el conjunto de soluciones eCommerce que ofrecen un servicio integral para creación de webs, tiendas online, Apps y venta en Marketplace (centro comercial online, por ejemplo, Amazon). Además, Comandia es la solución idónea para empresas, emprendedores y autónomos que quieren vender sus productos en Internet.



6

https://www.comandia.com/vender-en-marketplaces?_ga=2.23569658.1920721517.1542651460-76230212.1542651460

Crear Web: Permite tener presencia en internet, para aumentar la satisfacción de los clientes existentes y para captar nuevos clientes gracias a la notoriedad que proporciona el mundo online a cualquier negocio.

Crear Tienda Online: Plataforma muy intuitiva donde se puede crear una Tienda Online gratis sin necesidad de conocimientos técnicos y así tener un canal online de venta de productos.

Crear App: plataforma web que permite crear aplicaciones móviles a los clientes de forma sencilla y sin tener conocimientos técnicos.

Vender en Marketplace: es una herramienta que permite publicar productos en los principales Marketplace nacionales e internacionales simultáneamente y recibir todos los pedidos y gestionarlos desde un mismo punto.

En el siguiente enlace puede verse en detalle de qué se trata el servicio. Además se debe reconocer que es un gran punto a favor lograr simplificar la explicación de la forma en que lo han hecho, vital para no perder la atención del usuario.

<https://www.youtube.com/watch?v=RIglAFPvNzA>

- **Correos Chile**, en alianza con AliExpress⁷



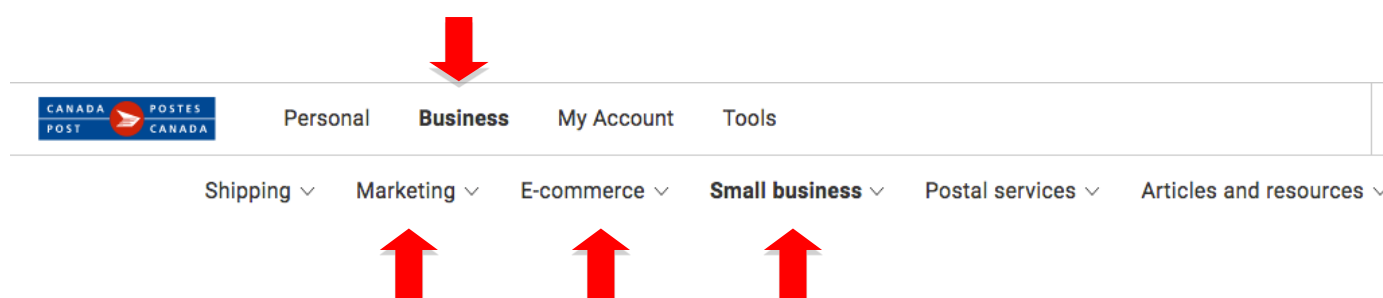
Este es un ejemplo de otro acuerdo comercial entre CorreosChile y el gigante en

⁷ https://www.correos.cl/SitePages/compras_online/aliexpress/Default.aspx

eCommerce, AliExpress, para hacerse cargo de su distribución en el país. Como una manera de apoyar a los clientes, la Empresa ha designado un espacio en su página Web para que los usuarios puedan encontrar toda la información necesaria, desde temas frecuentes como trámites aduaneros, y sugerencias para el tipo de despacho, hasta los productos más vendidos. Este tipo de iniciativas, brindan tranquilidad y confianza a los clientes, ya que además de entregar los tips necesarios para una buena experiencia de compra, se fortalece la relación y coordinación entre cliente, *seller* y la empresa de Correos.

- **Canada Post** ⁸

Con este gigante es un poco difícil enfocarse. A ellos se les podría tomar como ejemplo en muchos aspectos. Tienen segmentados los servicios que ofrecen para sus diferentes grupos objetivos. Esto va desde propuestas de acciones de Marketing que incluyen investigaciones sobre insights que han astutamente relacionado con sus servicios; bases de datos disponibles e incluso ofrecen artículos con consejos sobre temas varios. También cuentan con una propuesta diferente sobre el mismo tema pero dirigida a pequeños negocios. De esta forma abarcan todos los frentes del mercado, optimizan recursos y se mantienen a la vanguardia.



⁸ <https://www.canadapost.ca/cpc/en/business.page>

Conclusiones

En estos días es de vital importancia saber utilizar el marketing como aliado, si lo que se pretende es orientar la organización al mercado y que ésta sea competitiva. En éste manual se ha brindado herramientas valiosísimas, además de crear el momento perfecto para repensar, desde la concepción de la empresa que se está administrando, hasta el rumbo que ha tomado en sus años de trayectoria.

Comprender que el presupuesto que se destina a Marketing y Publicidad, NO es un gasto sino una inversión, ya que de forma bien administrada, los beneficios a obtener son extraordinarios. Otro de los objetivos de éste manual, es desmitificar la premisa de que todas las campañas publicitarias son caras. Ahora se tiene pleno conocimiento de todos los medios que existen para pautar, y que no necesariamente se debe estar en todos, sino en los que el grupo objetivo circule. Que siempre se puede tener presencia de marca haciendo aunque sea el mínimo esfuerzo para aparecer en las plataformas que se considere pertinente. Entender la importancia y responsabilidad de encontrarse en Internet.

Todos los campos de estudio evolucionan, y es importante para el perfil de un buen administrador mantenerse “sobre la jugada”; en este caso, la manera de hacerlo es relacionarse con la terminología que se utiliza frecuentemente en medios de marketing y publicidad, que serán útiles para mantenerse actualizados, competitivos y a la vanguardia, listos para extraer el mayor provecho posible de cualquier oportunidad.

Se han revisado también casos de éxito de Correos compañeros, de los que se puede aprender en gran medida, en diferentes escalas, con el fin de demostrar que la correcta aplicación de las herramientas del marketing, generan actualmente nuevas oportunidades de negocio y por ende, de ingresos.

Bibliografía

- Administración estratégica de negocios y política de negocios; conceptos y casos; Thomas L. Wheelen; año 2006; Pearson.
- Conceptos de administración estratégica; Fred R. David; 2008, Pearson.
- https://youtu.be/N8W4Nb4_jQw
- El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos; Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.
- Manual de Planificación Estratégica. Seminario Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República; Paredes Santos Alfredo. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá 1997.
- Jarillo, J. C. (2002). La lógica estratégica: evite los errores. Ed. Deusto.
- Navas, J.E. y Guerras, L.Á. (2012) La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Thomson Civitas
- Kotler, P. (2000). Dirección de Marketing, 8a Edición, Prentice Hall.
- Del sitio web de la American Marketing Association: MarketingPower.com, sección Dictionary of Marketing Terms. URL: <https://www.ama-pdx.org/marketingpower-com/>
- Rivera Camino, J. y Garcillán, M. (2009). Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones. 2a ed. Esic. Madrid
- Santemases, M. (2004). Marketing: conceptos y estrategias. 5a ed. Ed. Pirámide.
- Dubois, B.; Rovira, A. (1998). Comportamiento del consumidor. Comprendiendo al consumidor (2.a ed.). Prentice Hall. Madrid.
- Lambin, J.J. (1996) Marketing Estratégico. Ed. Mc Graw Hill. Madrid.
- Malhotra, N.; Birks, D.F. (2007). Marketing research: an applied approach (3.a ed.). Pearson Education. Nueva York.
- Peter, J.P.; Oslon, J.C. (2006). Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing (7.a ed.). McGraw-Hill Interamericana. México.

- Schiffman, L.G.; Kanuk, L. (2005). Comportamiento del consumidor (8.a ed.). Pearson Educación. México.
- Peter, J.P.; Olson, J.C. (2006). Consumer Behavior and Marketing Strategy. Boston, Massachusetts. McGraw-Hill.
- Ruiz, S.; Alonso, J. (2001). Experiencias y casos del comportamiento del consumidor. Madrid. Esic Editorial.
- Alonso, J. (2004). Comportamiento del consumidor (5.a ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Blackwell, R.D.; Miniard, P.W.; Engels, J.F. (2001). Consumer Behavior (9.a ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Howard, J.A. (1993). El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing. Madrid. Díaz de Santos
- Múgica, J.M.; Ruiz, S. (1997). El comportamiento del consumidor: análisis del proceso de compra. Barcelona: Ariel.
- Fombrun, Ch. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, Boston. P. 72.
- Fombrun, Ch. y Van Riel, C. (1997). The reputational Landscape. Corporate Reputation Review, vol.1, no 1, pp. 7-21.
- Martín de Castro, G. (2008). Reputación empresarial y ventaja competitiva. Esic Editorial. Madrid. pp. 32-35
- “Las 22 leyes inmutables del marketing” <https://youtu.be/eLxvzy1MIMg>
- Ries, A. y Trout, J. (1993): “Las 22 leyes inmutables del Marketing”. Ed. McGraw Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1982). Positioning: the battle for your mind. Nueva York, Warner Books. [Traducción al castellano: Posicionamiento (1989). Madrid. McGraw-Hill].
- Rivera Camino, J. y Garcillán, M. (2009). Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones. 2a ed. Esic. Madrid.
- Villafañe, J. (2003). La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas. Pirámide. Madrid.

- Dillon, Madden y Firtle (1997). La Investigación de Mercados en un entorno de Marketing. Mc Graw Hill.
- Fernández Nogales, Ángel. Investigación y técnicas de mercado. Esic. Madrid (2004).
- Grande Esteban, I. y Abascal Fernández, E. Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Esic. Madrid (2011).
- Kotler, P. Dirección de Marketing. 8a edición. Prentice Hall. Madrid (1995)
- Malhotra, Naresh K. Investigación de Mercados: un enfoque aplicado. Pearson Prentice Hall. México (2004).
- VV.AA. "New Marketing Research Definition Approved". Marketing News Review. American Marketing Association (1987, núm. 21).
- Bermejo PE, Izquierdo R. Cerebro rico, cerebro pobre. Una introducción a la neuroeconomía. Cultivalibros (2011).
- Braidot N .Neuromarketing. ¿Por qué tus clientes se acuestan con otros y dicen que les gustas tú? Editorial Puerto Norte-Sur (2005).
- Bermejo PE, Izquierdo R. Tu dinero y tu cerebro. Por qué tomamos decisiones erróneas y cómo evitarlas según la neuroeconomía. Random House Mondadori (2013).
- Damasio A. El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano. Editorial Crítica (2006).
- Glimcher PW. Decisions, uncertainty, and the brain. The science of neuroeconomics. The MIT Press (2003).
- Amin Z et al. Effects on estrogen variation on neural correlates of emotional response inhibition. Neuroimage 32: 457-64. (2006)
- Amin Z et al. Effects on estrogen variation on neural correlates of emotional response inhibition. Neuroimage 32: 457-64. (2006).
- Canli T et al. Sex differences in the neural encoding of emotional experiences. PNAS 99: 10789-94. (2002).
- De Felipe J et al. Cajal's degeneration and regeneration of the nervous system. Oxford University Press. (1991)
- Lane SD et al. Alcohol effects on human risk taking. Psychopharmacology 172: 68-77. (2004)

- Liaño H. Cerebro de hombre, cerebro de mujer. Ediciones B. (1998)
- Abascal Rojas, F. (2004). Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del Marketing Estratégico. Ed. Esic. 4a edic. Madrid.
- Belio, J.L. (2007). Claves para gestionar precio, producto y marca. Ed. Wolters Kluwer
- Kratiroff, H. (2003). Manual del product manager (2a ed.) Gestión 2000.
- Lambin, J.J. Marketing Estratégico. 3a edición. Ed. Esic. Madrid
- Munuera Alemán, J.L.yRodríguezEscudero,A.I.(2007).Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Ed. Esic. Madrid
- <http://itt-admon.tripod.com/itt-admon/benz.htm>
- <http://www.mercedes-benz.com>
- Ogilvy, David. 7 Tips for Writing Copy That Sells. Nathan Hangen en el blog de Kissmetrics (2013)
- Ries, Al y Troput, Jack Las 22 leyes inmutables del Marketing. McGraw-Hill (1997)
- Al Ries, Jack Trout. Posicionamiento: la batalla por su mente. MCGraw – Hill, 2a edición (2002)
- Peters, Tom. El meollo del Branding. La clave del marketing mix. Nowtilus (2002)
- Bassat, Luis El libro rojo de la publicidad, Debolsillo (2003)
- Bassat, Luis El libro rojo de las marcas, Debolsillo (2006)
- Ogilvy, David Ogilvy y la publicidad, Folio (1999)
- Moliné, Marçal. El libro práctico del anunciante
- Levinson, Jay Conrad; Levinson, Jeannie; Levinson, Amy. Guerrilla Marketing: Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your Small Business (4 ed.). Boston: Houghton Mifflin. (2007).
- Jordá, Begoña. “Merchandising: mejorar la presentación del producto en el lugar de venta” (2006).
- Castillo, Antonio Lobby y comunicación. El lobbyng como estrategia comunicativa, 2011. Comunicación social ediciones.
- Helmig, Huber & Leeflang, El Estado del arte. Schmalenbach Business

Review (2008).

- Picot, Alain. Trade Marketing, Hachette Pratique (1997)
- Hopkins, Jeanne y Turner Jamie. Mobile marketing, Anaya Multimedia (2012).
- Albendin Moya, Juan José. El Marketing en Internet, SEPTEN ediciones (2001).
- Maciá Domene, F y Gosende Grela, J. Marketing online: Estrategias para ganar clientes en Internet ANAYA Multimedia (2011)
- Bach Ferrer, J y Lopez-Jurado, M.P. Internet, comercio electrónico y plan de negocio, DEUSTO S.A Ediciones (2001).
- Gutiérrez Arranz, A.M y Sánchez- Franco M.J, Marketing en Internet: estrategia y empresa, PIRÁMIDE 2010.
- Boronat, David. Vender más en Internet GESTIÓN 2000 (2009).
- Liberos, Eduardo. El libro del comercio electrónico, ESIC editorial(2011)
- Libro Blanco del Comercio Electrónico. Guía práctica de comercio electrónico para Pymes. 2a edición. 2012.
- Arques Salvador, Neus. Aprender comunicación digital, PAIDOS IBÉRICA (2006)
- Martín, José. Marketing y Publicidad en Internet, STARBOOK Editorial (2011)
- Celaya, Javier (2008) La empresa en la Web 2.0, Gestión 2000.
- Rojas, Pedro y Redondo, María (2013) Cómo preparar un plan de social media marketing, Gestión 2000.
- Vela, Dolores (2012) Social Media Manager, Anaya Multimedia.
- Merodio, Juan El marketing en redes sociales. Libro descargable en: <http://www.bubok.es/libro/detalles/191596/Marketing-en-Redes-Sociales-Mensajes-de-empresa-para-gente-selectiva>.
- Marín, Francisco (2009) Comunicación de crisis, LID.
- Arqués, Neus (2006), Aprender comunicación digital, Editorial Paidós.
- Muñoz Gemma y Elósegui Tristán (2011) El arte de medir Bresca Profit
- Kaushik, Avanish (2011) Analítica Web 2.0: el arte de analizar resultados y la ciencia de centrarse en el cliente, Gestión 2000.

- Blanchard, Oliver (2012), El retorno de la inversión en Social Media, Anaya.
- Cohen, W.A. (2008). El Plan de Marketing. Ed. Deusto. 2a Edición.
- Sáinz de Vicuña, J.M. (2010). El Plan de Marketing en la Pyme. Esic. 2a ed.
- Sáinz de Vicuña, J.M. (2012). El Plan de Marketing en la práctica. Esic. 17a ed.
- Santesmases, M. (2012). Marketing: Conceptos y Estrategias. Ed. Pirámide. Madrid. 6a ed.
- Soret, I. et Al. (2011). Previsión de ventas y fijación de objetivos. Ed, Esic.
- Wilson, Aubrey (2009) Marketing Audit Handbook. Ed. Aubrey Wilson.
- ALBIZU, E. (1992): “El plan de comunicación interna, Un paso adelante” Cuadernos de Gestión, no 14.
- ARNDT, J. (1983): “The political economy paradigm: foundation for theory in Marketing”. Journal of Marketing, Vol. 47.
- BONAVIA, T.; QUINTANILLA, I. (1993): “Marketing interno y participación en las organizaciones”. ESIC-MARKET, no 79.
- CHIQUERO, L. (1989): “Comunicación interna, entre moda y autenticidad”. Capital Humano, no 7.
- CORNELLA. A. (2002): “La gestión inteligente de la información en las organizaciones” Deusto.
- COSTA, J. (1999): “La comunicación en acción” Paidós.
- DEGOT, V. (1988): “La comunicación interna como marketing de los nuevos valores y políticas”. Nueva Empresa, no 10.
- FERNÁNDEZ, P.I. (1992): “La comunicación interna en la empresa”. Capital Humano, 41.
- GARRIGO, J.L. (1996): “Cómo elaborar un plan de comunicación interna”. Capital Humano, no 94.
- GOLDHABER, G.M. (1984): “ Comunicación organizacional” .Diana
- HERZBERG, F. (1968): “How do you motivate your employes”. Harvard Business Review, Enero-Febrero de 1968.
- IGLESIAS, F. (1988): “Empresa y comunicación empresarial”. Nueva Empresa, no 10.
- KREPS, G.L. (1995): “La comunicación en las organizaciones” Addison –

Wesley Iberoamericana.

- LANGARICA, C. (1995): “La comunicación interna como herramienta del management”. Dirección y Progreso, no 140.
- MASLOW, A.H. (1954): “Personality and motivation”.
- PERIS, S.; MOLLA, A. y QUINTANILLA, I. (1987): “Marketing interno y desarrollo del personal”. ESIC-MARKET, no 57.
- PINEDA, H. (1995): “La auditoría de la formación en la empresa: La superación de la evaluación”. Capital Humano, no 77.
- PINILLOS, A. (1988): “Comunicación interna, un paseo por el tiempo”. Harvard Deusto Business Review, no 82.
- PITA, A. (1991): “La comunicación en un proceso de fusión”. Capital Humano, no 38.
- QUINTANA, M.A. (1993): “La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing”. ESIC-MARKET, no 79.
- RENTER, J.M.; VALERO, B. (1993): “Comunicación dinámica”. Capital Humano, no 52. SALO, N. (2005): Aprender a comunicar en las organizaciones. Paidós
- SALO, N. (1997): “La auditoría de comunicación (I): Antecedentes conceptuales”. Capital Humano, no 105.
- SÁNCHEZ, J. (1991): “La auditoría laboral”. Capital Humano, 37.
- SOMOZA, F. (1995): “La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa”. Alta Dirección, 179.
- SUÁREZ, J.M. (1989): “Marketing interno y gestión de hombres”. Nueva empresa, 318.
- http://www.correo.com.uy/noticias/-/asset_publisher/x68NfmqmqmDEKq/content/mercado-libre-y-correo-uruguayo-lanzaron-su-alianza-estrategica
- https://www.comandia.com/vender-en-marketplaces?_ga=2.23569658.1920721517.1542651460-76230212.1542651460
- https://www.correos.cl/SitePages/compras_online/aliexpress/Default.aspx
- <https://www.canadapost.ca/cpc/en/business.page>