



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

Marketing, Protocolo y
Calidad Total

Barcelona 2003

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras

Marketing, Protocolo y Calidad Total

Discurso de ingreso del Académico Correspondiente Electo, para Bizkaia

ILMO. SR. DR. D. FRANCISCO JAVIER MAQUEDA LAFUENTE

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados
de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

en el acto de su recepción, 27 de noviembre de 2003, y

Discurso de contestación por el Académico Numerario

EXCMO. SR. DR. D. CAMILO PRADO FREIRE

Barcelona 2003

Sumario

Discurso de ingreso del Académico Correspondiente Electo, para Bizkaia
ILMO. SR. DR. D. FRANCISCO JAVIER MAQUEDA LAFUENTE

I.	Introducción	9
II.	El marketing y la satisfacción de las necesidades de los clientes	10
III.	El Mercado	16
IV.	La comunicación comercial	22
V.	Publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas	27
VI.	La imagen de la empresa y el protocolo empresarial	36
VII.	Las actividades del marketing	42
VIII.	Dimensiones del marketing. Nuevas tendencias	49
IX.	El marketing por teléfono. Telemarketing	56
X.	El marketing público	59
XI.	Organización del departamento de marketing. Control de función de marketing	62
XII.	El protocolo en la empresa	66
XIII.	Tareas de protocolo empresarial	70
XIV.	Marketing y calidad total	75
XV.	Implantación de la calidad de servicio	80
XVI.	El protocolo y el arte de agradar. El encanto y el carácter	92
	Bibliografía	103

Discurso de contestación del Académico Numerario

EXCMO. SR. DR. D. CAMILO PRADO FREIRE

Discurso	113
Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras	121



ILMO. SR. DR. D. FRANCISCO JAVIER MAQUEDA LAFUENTE

Excelentísimo Señor Presidente
Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades
Excelentísimos Señores Académicos
Excelentísimos e Ilustrísimos Señores
Señoras y Señores

Permítanme, en primer lugar, expresar mi más sincero agradecimiento a los miembros de esta Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras por el gran honor que se me otorga al haber sido elegido Académico Correspondiente de la misma.

Quisiera , además, transmitir mi agradecimiento a todos los excelentísimos señoras y señores Académicos de esta prestigiosa institución que han apoyado mi ingreso, así como a los componentes de la Junta de Gobierno y, en especial, al Profesor Doctor D. Camilo Prado Freire.

Del mismo modo, no desearía dejar pasar la ocasión de mostrar mi especial gratitud, así como adhesión y mi profundo afecto, al excelentísimo señor presidente de esta Real Institución, el Profesor Doctor D. Jaime Gil Aluja. El Profesor Gil Aluja ha sido para nosotros un referente en el ámbito de las Ciencias Económicas y Financieras. Sus investigaciones y sus trabajos son conocidos a nivel internacional y aportan valores y experiencias pioneras y sumamente importantes a la Gestión de Empresas. Todas aquellas personas que nos dedicamos a la investigación y a la docencia le estaremos siempre reconocidos. Él ha sabido recoger, tanto en la Universidad como al frente de esta Real Academia, el testigo transmitido por el Profesor Doctor D. Mario Pifarré Riera, con el cual tuve una excelente relación personal y profesional de la que guardo un gratísimo recuerdo.

No podría olvidarme en estos momentos de mi gran amigo y maestro el Profesor Doctor D. Emilio Soldevilla García. Él me inició en la investigación, primero en el área de las Finanzas y después en la del Marketing, o, como a él le gustaba decir, en la Economía de la Empresa. Fue miembro numerario de esta institución desde el año 1975, condición que ostentaba siempre con orgullo. Estoy seguro de que hoy también se sentirá feliz con nosotros.

Pero si D. Emilio, mi padre académico, se marchó, mi otro padre, Francisco, también quiso Dios que nos dejara justo tres días antes que el profesor Soldevilla.

Así, en este día tan señalado, quisiera tener un recuerdo muy especial para ambos. Ellos me lo dieron todo. Sus enseñanzas, sus consejos, sus vivencias, su ejemplo de saber ser personas por encima de todo en la vida. En definitiva, fueron siempre un modelo a imitar. Por ello siempre les recordaré y les estaré eternamente agradecido. Sirva este acto como un homenaje a ambos.

También quisiera tener unas palabras de afecto para el Profesor Doctor D. Arturo Rodríguez Castellanos, mi buen amigo, así como para todo el grupo de compañeros del Departamento de Economía Financiera II .

Así mismo, quisiera tener unas palabras de reconocimiento para el Excmo. Sr. Diputado General de Bizkaia, mi entrañable amigo, D. José Luís Bilbao Eguren. Él me inició en el camino de la gestión pública y siempre le estaré agradecido.

Por último, quisiera extender mis agradecimientos a todas las personas con las que he trabajado y que tanto me han ayudado. Mis compañeros de BBK, BEAZ, CEDEMI, Diputación y SPRI, muchos de los cuales hoy me acompañan en este día tan importante para mí. A todos, autoridades, familiares y amigos, muchas gracias por vuestro apoyo. Pero sobre todo a aquellos más cercanos que habéis hecho que lo difícil pareciese fácil y que lo imposible resultara posible, me estoy refiriendo a mis seres más queridos, mi amatxu Vitori, Maite y en especial Marga, Aitor y Maider. Eskerrik asko. Sin vuestra ayuda y comprensión hoy no estaríamos aquí.

El tema de mi exposición en este discurso de ingreso como Académico Correspondiente Electo, para Bizkaia, en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, versará sobre una cuestión de sumo interés en nuestra sociedad actual, Marketing, Protocolo y Calidad Total.

No cabe duda que el Marketing tiene cada día una mayor importancia en nuestras vidas. Pero hay que tener en cuenta, además, que en las empresas que tratan de alcanzar el éxito, el Protocolo y la búsqueda de la Calidad Total aparecen íntimamente unidos.

I. Introducción

En el mundo del marketing, una de las áreas en las que menos se ha trabajado es en la del protocolo empresarial. Todos pensamos que las relaciones de las empresas y de las organizaciones, tanto grandes como pequeñas, con sus clientes son sencillas y que obedecen a una serie de reglas que aprendemos en el marketing tradicional y que después tratamos de aplicar para alcanzar el éxito. Pero no todo es tan fácil. Las empresas están integradas por personas que se relacionan con una serie de clientes, actuales o potenciales, que también son personas. En este juego de relaciones, así como cuando tratamos con los demás, el protocolo es muy importante y sus normas y reglas deben seguirse para que podamos alcanzar nuestras metas.

Pero no solo hablaremos del protocolo y del marketing, sino que trataremos de, siguiendo ambos caminos, tender hacia la búsqueda de la calidad total. En nuestras relaciones personales y profesionales, deberemos comprender y seguir una serie de usos sociales, los cuales analizaremos, junto al saber estar y a los buenos modales

Si estamos hablando de una empresa pequeña, sería suficiente el diseñar, preparar y elaborar un manual interno de protocolo. En la medida en que la empresa va creciendo necesitaremos destinar a alguna persona a las tareas de protocolo, las cuales creemos que podrían ubicarse dentro del departamento de comunicación, dependiendo de la Presidencia del Consejo de Administración. Cuando la empresa adquiera ya un determinado tamaño, podremos pensar en la creación de un departamento específico de protocolo. Aunque en algunos casos, las propias empresas prefieren externalizar este departamento o bien estas funciones.

Muchas personas piensan que el trabajo o las tareas del personal que trabaja en el departamento de protocolo consiste únicamente en organizar la imagen de la empresa, tanto interna como externa, en preparar actos, visitas, reuniones, viajes, regalos, comunicaciones, felicitaciones, etc. Pues bien, aunque en parte tengan razón, las tareas relacionadas con el protocolo van mucho más allá y tratan de acercar la empresa al cliente y a los empleados y de que, además, todos se sientan bien. Tenemos que saber estar, saber hablar, saber relacionarnos, pero sobre todo tenemos que sentirnos buenos profesionales y, al mismo tiempo, estar a gusto con nuestro

trabajo profesional y personalmente. En definitiva, el componente humano es muy importante dentro del protocolo.

Con la llegada de las nuevas tecnologías se producen cambios importantes en el protocolo. Aunque no desaparece su esencia primaria que es la de la relación persona con persona. Así, el uso de internet, las páginas web que incluyan las caras de los directivos, las videoconferencias o las invitaciones por correo electrónico, son herramientas que ayudan a conseguir la búsqueda de la satisfacción y de la excelencia. Tratamos de fidelizar a nuestros clientes y, al mismo tiempo, de fortalecer el vínculo emocional para tratar de potenciar la imagen corporativa entre la empresa y su público objetivo.

El protocolo exige que evitemos la rutina y la improvisación. Es decir, en nuestro trabajo deberemos ser críticos con profesionalidad y, a la vez, con vocación. En definitiva, en el protocolo se planifican las actividades a realizar a largo plazo para ejecutarlas inmediatamente.

El proceso de cambio registrado desde la economía industrial de la primera parte del siglo XX al mundo de los servicios en la actualidad, es un hecho consolidado en las economías más desarrolladas. Todo ello expresa una profunda modificación estructural que ha traído consigo numerosas transformaciones en los diferentes aspectos que definen la vida económica y social.

Todos queremos saber relacionarnos. Las empresas quieren que sus empleados traten correctamente a sus clientes. Los empleados quieren sentirse a gusto en su trabajo, cuando hablan con un cliente, cuando lo reciben, cuando viajan o cuando tienen una reunión, una presentación o una comida de trabajo. Pero también las personas, en su vida privada, necesitan de todas estas exigencias para poder desenvolverse en una sociedad que cada día nos exige más.

II. El marketing y la satisfacción de las necesidades de los clientes

Si estudiamos el papel del marketing a lo largo de la historia, podemos indicar, siguiendo al profesor Lambin, que existen una serie de etapas en función del momento en que ha ido viviendo la sociedad: empezaríamos en la Revolución Industrial, seguiríamos con la etapa de crecimiento económico, la economía de la abundancia y

- Como instrumento de análisis, para conocer y evaluar la potencialidad del mercado, el comportamiento de los consumidores y las tendencias de todo ello (así, sobre todo, en las investigaciones o estudios de mercado).
- Como medio de acción o herramienta para la conquista de clientes y mercados (así, sobre todo, en cuanto a comunicación, publicidad y promoción, organización de la venta, etc.).
- Como ideología, filosofía, esquema de pensamiento socioeconómico (que procura la orientación global de la empresa al mercado y mantiene la creencia en el valor de éste para mejorar el bienestar individual y social, estimulando la demanda y con ello la oferta de bienes y servicios y su mayor calidad).

Si estudiamos el marketing desde el lado de la empresa, podemos establecer dos dimensiones:

- El marketing estratégico. En este caso la empresa se adaptará al mercado, lo cual le llevará a preparar su necesario plan de marketing.
- El marketing como conjunto de instrumentos que ayudan a la venta y que se concretan en una serie de técnicas, entre las que destacan las 4 P del marketing mix (producto, precio, promoción, distribución).

Para controlar el mercado, la empresa deberá anticiparse a los cambios del entorno. En este entorno existirán una serie de factores que podremos controlar internamente y otros que no son controlables por la empresa.

La primera tarea que tiene cualquier persona que vaya a trabajar en las labores de marketing es la de analizar, observar, investigar, detectar y constatar qué es lo que quiere el mercado. A continuación deberá de comunicar, dar a conocer, lo que está dispuesto a ofrecer para tratar de satisfacer las necesidades detectadas. En este camino, deberá planificar los pasos a seguir, estableciendo una serie de objetivos, seleccionando unas estrategias tendentes a alcanzar dichos objetivos, creando planes de acción para poner en marcha las estrategias y estableciendo los instrumentos de control para ver que lo que se va realizando se ajusta a nuestros deseos. En este proceso debemos organizar escrupulosamente nuestro sistema de ventas, siguiendo los

la sociedad post-industrial. En cada una de estas etapas el marketing desempeñaría un papel diferente desde el punto de vista de las empresas y de la sociedad en general. En las dos últimas etapas, y en nuestros días en particular, el marketing tiene una importancia vital.

Las empresas y las organizaciones necesitan conocer cuales son los deseos y las necesidades de sus actuales y potenciales clientes para poderles ofrecer productos y servicios que puedan darles una satisfacción. Ahora bien, la competencia es muy fuerte y existen otras empresas en el mercado que tratarán de desplazarnos y de aumentar su propia cuota de participación.

Necesitaremos diseñar una estrategia de marketing que, además de dar con el producto o servicio adecuados, establezca cuales son los mejores canales de distribución, elabore una política adecuada de precios y diseñe unos sistemas de comunicación y de distribución que hagan atractivo el producto o el servicio para nuestro cliente.

Muchas veces las grandes empresas, preocupadas por mercados globales, dejan hueco a otras más pequeñas que, con una estrategia ágil e innovadora, pueden alcanzar ventajas competitivas importantes y, al mismo tiempo, conseguir pequeñas cuotas de mercado.

Básicamente, las empresas, con independencia del sector de actividad en el que estén encuadradas, ofrecen una serie de productos y servicios a la sociedad. Esta sociedad está formada por consumidores que, en algunos casos, son al mismo tiempo trabajadores de las propias empresas. Por la anterior oferta de productos y servicios, la sociedad paga a la empresa un precio y a la vez la empresa pagará a sus trabajadores y a los otros recursos que emplee.

En este escenario podemos observar cómo, a lo largo del tiempo, se han producido una serie de cambios en el concepto de marketing.

En un principio, la idea del marketing trataba de establecer una sintonía permanente con el mercado, que hacía pasar a las empresas desde la producción (vender todo lo que se produce) hacia el mercado (producir lo que se vende). Así podríamos establecer, siguiendo con el profesor Lambin, tres dimensiones del marketing:

planes trazados inicialmente para tratar de alcanzar los objetivos siguiendo las estrategias acordadas. Se trata de vender bien los productos, dando al mismo tiempo un buen servicio y logrando la satisfacción y la fidelización de nuestros clientes.

También la distribución juega un papel importante. Distribuir bien significa que, si el cliente conoce el producto o el servicio que le ofrecemos, y está dispuesto a comprarlo, tendremos que ser capaces de hacérselo llegar creando un clima de comodidad. En definitiva, deberemos vender en el mejor lugar posible para el cliente.

En el marketing existen una serie de conceptos fundamentales:

- Necesidad. Se define como la sensación de una carencia por parte de una persona. La intensidad de esa necesidad dependerá de factores de diferente tipo (personal, cultural, social, económico, etc.).
- Deseo. Es la expresión de satisfacer una necesidad personal o social. En este sentido, el marketing puede ayudarnos a despertar el deseo.
- Producto o servicio. El producto o el servicio trataran de satisfacer una determinada necesidad o bien un conjunto de necesidades. En cualquier caso el producto o servicio debe ser una solución real para el cliente el cual la debe de poder percibir.
- Demanda. Se corresponde con la manifestación económica del deseo. La demanda se produce después de examinar las necesidades y una vez de que se han examinado los recursos económicos disponibles para satisfacerlas.
- Oferta. Se denomina así al conjunto de productos o servicios que se destinan a satisfacer la demanda. Con la ayuda del marketing podremos dar a conocer la oferta.
- Precio. Es lo que están dispuestos a pagar los usuarios del producto o servicio por su utilización.

La empresa deberá buscar en todo momento los mercados que le sean más interesantes, que serán aquellos donde la demanda potencial no está cubierta y que, en

consecuencia, ofrecen una serie de oportunidades. No debe perder de vista que el consumidor va a comprar según lo que perciba de los mensajes que emita la empresa. Primero hará una elección y después tratará de satisfacer sus necesidades adquiriendo el producto o servicio. En este sentido, el marketing ayuda únicamente al cliente a conocer cómo cubrir sus necesidades de la mejor manera. Por este motivo, las empresas, en la sociedad actual, deben de esforzarse en tratar de innovar en su oferta de productos o servicios, más que en crear algo nuevo, sin perder de vista que el objetivo último será cubrir las necesidades de sus clientes. Tenemos que trabajar de una manera diferente a nuestros competidores tratando de alcanzar ventajas competitivas, bien por el lado de los precios o por el lado de los costes.

Si queremos alcanzar una estrategia de éxito permanente, deberemos diferenciarnos de los demás. El consumidor tiene que tener muy claro que nuestra empresa le ofrece la única manera posible de cubrir su necesidad. En consecuencia, debemos de esforzarnos a través del marketing, en transmitir al consumidor que somos su primera opción y tratar de mantenerle cautivo porque ser diferente durante poco tiempo, lo único que provoca, es un consumo impulsivo, mientras que serlo siempre provoca confianza.

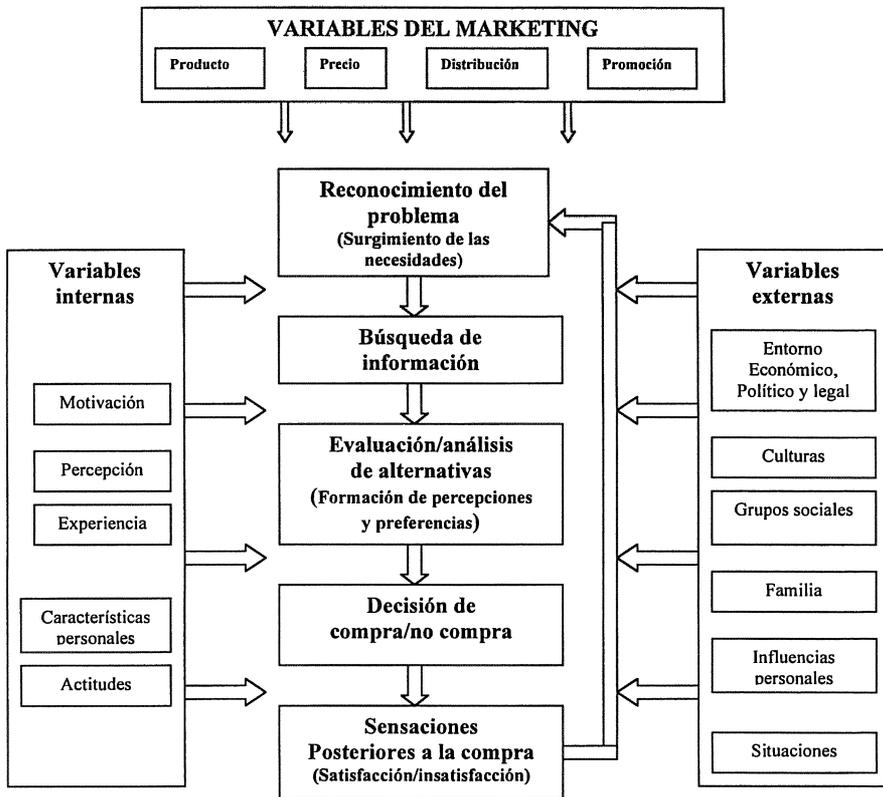
Podemos distinguir dos dimensiones dentro del marketing que serían: el marketing empresarial y el marketing no empresarial. El primero se desarrolla en el ámbito de la empresa privada. En él se distinguen tres formas de hacer el marketing, en función del tipo de sectores y de la oferta de productos o servicios. Así tendremos el industrial, el de servicios y el de productos de consumo. Mientras que el marketing no empresarial se realiza en organizaciones no privadas y distingue cuatro ámbitos: instituciones no lucrativas, administración pública, actividades sociales y actividades políticas y electorales.

Cuando diseñamos una estrategia de marketing, tratamos de dar satisfacción a las necesidades de los clientes y, al mismo tiempo, alcanzar lo objetivos que nos hemos fijado en nuestra empresa o en nuestra organización. Ahora bien, existen una serie de factores que podemos controlar internamente y de los cuales podemos obtener, por comparación con los datos de las empresas de nuestro sector, una serie de puntos fuertes y otra de puntos débiles. Pero además, existirán otros factores ajenos al control de la empresa, lo cual se conoce con el nombre de entorno que la rodea, como son la demanda, la competencia, el progreso tecnológico, las instituciones y las

mentalidades. Todos estos factores ofrecen una serie de oportunidades, que la empresa debe tratar de aprovechar, y una serie de amenazas contra las que deberemos luchar. Con todo ello, estaremos en condiciones de construir una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) que servirá para emitir un diagnóstico sobre la posición externa e interna de nuestra empresa, el cual será la base que nos permitirá establecer los objetivos concretos a alcanzar, seleccionar las estrategias más adecuadas dentro de nuestras posibilidades y diseñar los instrumentos de control de la gestión necesarios.

Las empresas tienen que estudiar y prever cuales serán las reacciones de los consumidores ante sus estrategias de marketing. Si acertamos en nuestras previsiones, el éxito de las estrategias estará garantizado. Pero ello implica el conocer la conducta del consumidor y las motivaciones que tiene para adquirir nuestro producto o servicio. En definitiva, necesitamos conocer **por qué** quiere el cliente nuestro producto o servicio, **cómo** selecciona una marca entre las muchas que se le ofrecen en el mercado, **qué** motivaciones personales influyen en él a la hora de comprar o no comprar y **dónde, cómo, y cuándo** prefiere efectuar su compra. Si el cliente está satisfecho con nuestra empresa, será un cliente que repetirá previsiblemente su compra y, en consecuencia, como preconiza el marketing relacional, será un cliente cautivo.

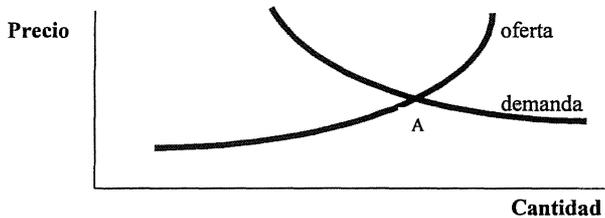
Cuando el cliente compra un producto o servicio sigue un proceso secuencial en el cual influyen tres tipos de factores: **las variables del marketing**, que se refieren al producto, distribución, precio y comunicación; **las variables internas**, referidas al consumidor y las **variables externas** que tienen que ver con los estilos de vida del propio consumidor, es decir, su cultura, sus valores, sus emociones, su personalidad, etc. En definitiva, el proceso de decisión de compra tendría, según el profesor Santesmases, la siguiente estructura:



III. El mercado

En el mercado se establece qué productos o servicios va a ofrecer la empresa, cómo va a producirlos y para quién va a producirlos y distribuirlos. La relación entre oferentes o vendedores y demandantes o compradores establece el **precio** a fijar para cada producto o servicio.

Los vendedores harán su oferta en cantidades crecientes cuando con ello obtengan precios cada vez más altos, siempre que los compradores estén dispuestos a adquirir cantidades mayores del producto o servicio si bajan sus precios. Se establecen así, las curvas de oferta y de demanda que permiten fijar los precios de la siguiente manera:



Los precios se reflejan en el eje de ordenadas, mientras que las cantidades aparecen en el eje de abscisas. Así, vemos cómo al subir los precios, se ofrecen menores cantidades de producto, mientras que la demanda se comporta en sentido contrario. El **punto A**, en el cual se cortan las curvas de oferta y de demanda, nos indica el precio y cantidad de equilibrio.

Hay que indicar que existen determinados límites a este comportamiento teórico, como lo son la estructura competitiva del mercado, la cantidad de productos disponibles, el número de compradores y el número de vendedores, la elasticidad de la demanda y de la oferta respecto al precio, las disposiciones legales, el nivel de información, etc.

Cuando estudiamos el número de oferentes y de demandantes que actúan en un mercado, obtenemos diferentes clasificaciones: mercados de competencia perfecta, monopolios, oligopolios, monopsonios, etc. También deberíamos distinguir si los mercados son de productos industriales, de bienes de consumo o de servicios. Y por último, si el demandante es el consumidor final del producto o no.

Desde un punto de vista de marketing, consideramos el mercado como un conjunto de personas que realizan intercambios entre ellas. Ahora bien, si nos centramos en una empresa en concreto, su mercado estaría formado exclusivamente por sus compradores actuales y potenciales.

Un conocimiento exhaustivo del mercado y de las relaciones ante los distintos estímulos comerciales, nos permitirán asegurar la colocación más idónea de nuestros productos o servicios. Hay que destacar que existen una serie de variables que actúan sobre el mercado que la empresa no puede controlar. Nos estamos refiriendo principalmente a las actuaciones de la competencia.

El conocimiento de la demanda de un mercado o de la cuota de mercado, puede obtenerse mediante técnicas de investigación de mercados basadas en valoraciones y juicios de los consumidores, o bien mediante el análisis de las series temporales de las ventas pasadas.

El sistema comercial tendrá que captar las variaciones que sufren el entorno que rodea a la empresa, y así, responder a los posibles cambios mediante la adaptación de su oferta al mismo.

Clasifiquemos ahora los elementos del entorno que afectan a la actividad comercial de la empresa:

– Entorno tecnológico.

El proceso de innovaciones sucesivas implica un gasto continuo en investigación y desarrollo que cada vez es más elevado. Estos desembolsos y un cada vez mayor nivel de riesgo, obliga a las empresas a sustituir el departamento correspondiente de I+D por la adquisición de tecnología desarrollada por otras empresas, lo cual supone unos considerables pagos por el uso de patentes.

El desarrollo tecnológico beneficia a las grandes empresas, ya que son las que investigan o adquieren los resultados de la investigación de otras empresas. Y perjudica a las nuevas empresas y a las pequeñas, las cuales no cuentan con los derechos para poder utilizar los procedimientos necesarios que les permitan obtener los productos que exige el mercado.

– Entorno institucional.

Los Estados participan, directa o indirectamente, cada vez de manera más activa, en la regulación de las actividades económicas. Así, es muy corriente que sea el Gobierno quien elabore la política de precios en sectores como el agrario. La razón de esta intromisión se puede buscar en que el Estado debe mantener la inflación anual en un determinado índice, para ello debe controlar la subida de precios y sólo admite que éstos se eleven si los costes de producción han aumentado. Con esta política la empresa se ve privada del instrumento más tradicional de actuación sobre la demanda: la fijación de precios.

De diferente forma otras instituciones que afectan a la actividad comercial son las asociaciones de consumidores. Estas pretenden salvaguardar los derechos de los consumidores en relación con las empresas vendedoras. A través de su influencia en la actuación comercial de dichas empresas consideran que pueden conseguir una mejora en la calidad de vida.

Desde las Instituciones también se pretende que, con una legislación sobre prácticas restrictivas de la competencia, ninguna empresa tenga un poder decisivo sobre el mercado. Así, el incremento de la cuota de mercado deberá evitar incurrir en situaciones ilegales de control sobre el mercado.

Y por último, no solo la legislación, sino que también los usos y las costumbres regulan la actividad comercial.

– Entorno demográfico, económico y social.

Es interesante conocer el número de compradores potenciales que tendrá un determinado producto o servicio. De la misma manera que es necesario saber la evolución de los ingresos de estos posibles compradores, porque, evidentemente, tendrán que disponer de una renta adecuada para adquirirlo. Y también sería conveniente considerar cuales son las motivaciones sociales que les inducen a comprarlo (nivel de educación, urbanidad, etc.).

– Entorno cultural.

El sistema de comercialización de un producto o servicio deberá tener muy presente el conjunto de valores, creencias, conocimientos y tradiciones de un determinado colectivo a la hora de lanzar o vender dicho producto o servicio a ese mercado.

– Entorno competitivo.

Está integrado por el conjunto de empresas competidoras y sus actuaciones.

La empresa debe poseer una información exhaustiva de todos los datos que hagan referencia al mercado y que sean relevantes a la hora de solucionar cualquier

problema que se plantee.

El sistema de información para la dirección comercial y para el departamento de marketing dispondrá de los datos suficientes para la toma de decisiones. En el caso de que haya que acudir a la captación de información directamente del mercado, habrá que tener en cuenta que la recogida y tratamiento de la información es un proceso que implica un coste y que se comparará con el valor esperado de la información adicional, en el sentido de mejora de la toma de decisiones debida a contar con dicho estudio de mercado.

Una buena forma de obtener información es hacer uso de las encuestas. Con la encuesta obtenemos información del total de la población a la que nos dirigimos o queremos dirigirnos. Esta población pueden ser los consumidores existentes en el país o en una región, las amas de casa, la población infantil, etc.

Como hacer una encuesta a todo el colectivo resultaría tremendamente costoso, éstas, por lo general, se realizan sobre una muestra representativa. Se obtiene, así, una información con un grado de validez estadística aceptable.

Los resultados de la encuesta serán tanto más exactos cuanto mayor sea el tamaño de la muestra. Esta relación no es lineal: la precisión de los resultados varía proporcionalmente a la raíz cuadrada de la muestra.

Después de la determinación del tamaño de la muestra, se realiza su concreción en los elementos de la población que serán encuestados. Existen distintos métodos de muestreo, todos ellos basados en el carácter aleatorio de la selección de la muestra. El empleo de unos u otros dependerá del presupuesto y del tiempo disponibles por parte de la empresa.

Con independencia del producto o servicio que queramos vender, no podremos dirigirnos al mercado en general de una manera global. Con ayuda de los instrumentos de marketing deberemos seleccionar cuales son nuestros públicos objetivos, es decir, estaremos obligados a **segmentar** los diferentes mercados para así poder tener un acceso más fácil y directo a cada uno de los que nos interesan.

Segmentar un mercado significa dividir el mercado general en submercados más pequeños y homogéneos. Los consumidores de cada uno de estos mercados tienen en común unas mismas características de compra.

El producto o servicio ofrecido no puede satisfacer a todo el mundo, ni tampoco se puede esperar que todos los consumidores lo deseen. La selección de los mercados que el empresario piensa alcanzar es lo que le guiará en sus planes y acciones futuras. Las características de su producto o servicio, sus precios, su estrategia de promoción y de comunicación y el modo de distribuirlo deberán adaptarse al submercado que elijan.

Los requisitos para una segmentación eficaz del mercado son:

- Apreciación de la dimensión del mercado.
- Oportunidad económica.
- Acceso asequible al segmento de mercado.

Son más fáciles de cumplir los dos primeros requisitos, es decir, la empresa puede identificar y medir su mercado con cierta precisión y puede existir el dinero suficiente para gastar en él. Es, en el tercer requisito, donde los empresarios encuentran problemas de marketing. No consiguen llegar al submercado que se proponen.

En la mayoría de las empresas pequeñas se divide el mercado en sectores, basándose en variables demográficas y concentración geográfica de los consumidores. Las razones que impulsan a segmentar así un mercado son:

- La demanda de la mayoría de los productos o servicios está relacionada con factores tales como la edad, los ingresos y el sexo.
- Es relativamente fácil medir estas características.
- Los datos necesarios para las mediciones están disponibles a nulo o bajo coste.

Los pasos a seguir para segmentar un mercado son los siguientes:

- Elaborar un perfil demográfico detallado del mercado al que queremos dirigirnos.
- Identificar dónde viven las mayores concentraciones de los posibles clientes.
- Determinar dónde, cómo y cuándo prefieren comprar.

El empresario puede tener en cuenta además otros factores como son, por ejemplo, que dentro de una edad determinada o dentro de un grupo de ingresos, pueden darse amplias variaciones en el consumo, debido a diferentes estilos de vida o a creencias religiosas diversas, etc. La empresa quizá pueda identificar a los que no usan su producto o servicio, a quienes lo utilizan poco e incluso a los que usan mucho sus productos o servicios. Tal vez quiera mezclar otros factores como las variables demográficas y geográficas al objeto de identificar más a fondo su segmento de mercado.

IV. La comunicación comercial

La comunicación comercial es un conjunto de técnicas que están conexas con el producto o servicio y con la marca y no con la empresa como tal. Tradicionalmente utiliza la **publicidad**, pero también puede basarse en la **fuerza de ventas**, en la **promoción de ventas**, en el **merchandising**, en las **relaciones públicas**, o utilizar otras técnicas de comunicación como las del **bellow the line**. Otra manera de comunicación comercial es la que se utiliza en la televisión a través de las **teletiempos** y de otras formulas similares.

El proceso de comunicación constituye un intercambio de ideas, el cual utiliza un código general, expresado en palabras o en otros lenguajes comunes entre el emisor y el receptor que trata de producir un determinado comportamiento en éste último. La comunicación debe de ser percibida por el receptor, pero a la vez el emisor tiene que saber que el receptor la ha recibido. En definitiva, la comunicación se basa en un dialogo entre las dos partes y nunca en monólogos independientes.



En la empresa la comunicación es fundamental en todos los mercados, pero más aún en los que existe competencia. El vendedor tendrá un papel importante como comunicador. De ahí el papel fundamental que jugará el protocolo en todo este proceso, como veremos más adelante. Pero al vendedor también le serán de gran ayuda la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de los productos o servicios que la empresa lleve a cabo.

El protocolo cobra particular importancia en el caso de la venta personal. La venta personal es una forma de comunicación individual la cual consiste en el intercambio de información entre una persona que vende y otra que compra. Por ello, se trata de utilizar una serie de reglas e instrumentos para conseguir que se produzca la venta o transacción comercial.

El vendedor transmite siempre argumentos a favor del producto o servicio que quiere vender y a ellos el comprador les responde con objeciones, hasta que llega el momento en el que el vendedor es capaz de persuadirle y, en ese momento, se produce la venta. Insistimos en que las diferentes reglas de protocolo que más adelante estudiaremos ayudarán en la búsqueda de este objetivo final que es la venta.

También a nivel interno, el protocolo y la comunicación deben seguirse en toda empresa. Los accionistas, los directivos y los subordinados deben conocer los productos y servicios, los diferentes procesos, aportar sus ideas, contrastar opiniones y llevar a cabo acciones. Se producirá un sistema de comunicación ascendente, horizontal o descendente que utilizarán las herramientas del llamado **marketing interno**.

Cuando miramos hacia el exterior, la empresa tendrá una comunicación con el entorno que la rodea en base a las informaciones que transmita en los diferentes soportes, a las relaciones públicas, a la publicidad, al marketing directo, al marketing telefónico y a la propia red de ventas.

En el caso de que entre la empresa y el consumidor final de sus productos o servicios existan intermediarios, deberemos preocuparnos de que las informaciones que reciben éstos y nuestros clientes finales son las que a nosotros verdaderamente nos interesan.

Podemos afirmar que el marketing es un sistema de comunicación, en cierta medida, en el cual la venta es el objetivo último de la acción comercial. En otras palabras, la oferta que hacen las empresas no se traduciría en venta sin la ayuda de la comunicación.

A su vez la oferta estará compuesta por el producto o servicio ofrecido más una serie de servicios que están ligados a él y que ayudan a resaltar las características del mismo y facilitar su venta.

Toda la información podemos afirmar que es comunicación. Ahora bien, esto no quiere decir que toda la comunicación sea información. La comunicación incluye una serie de sentimientos, emociones y actitudes que no se expresan con palabras.

El plan de comunicación integral de una empresa debería seguir tres pasos:

- En primer lugar, la elaboración de una planificación adecuada de la comunicación, en el sentido más amplio, del producto, servicio o marca que queremos promocionar a corto y medio plazo.
- Una propuesta razonada de las acciones concretas a realizar dentro de la campaña que se trate.
- Por último, la integración de todos los productos, servicios y marcas de la empresa bajo la garantía de una marca genérica que siga una línea común y que se integre en el plan general de comunicación.

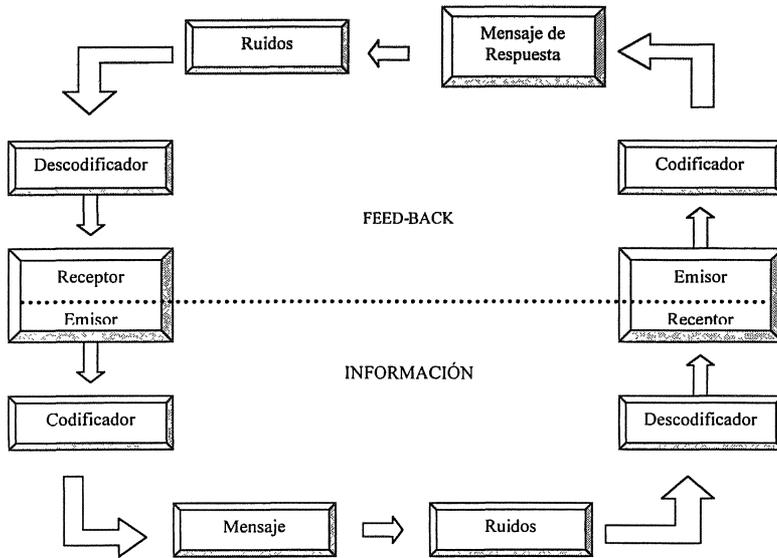
En el proceso de comunicación intervienen siete elementos:

- El comunicante o emisor. Se refiere a la fuente de la comunicación y será el primer elemento humano en el proceso que tiene una serie de ideas e informaciones que quiere transmitir. Deberá determinar un contenido que interese al posible receptor. Tendrá un deseo claro de comunicar dicho contenido. Elegirá el lenguaje adecuado. Seleccionará la ocasión más propicia para comunicarlo. Llevará a cabo los actos de comunicación propiamente dichos, en otras palabras, emitirá el mensaje.

- El codificador. La persona responsable de comunicar establecerá el mensaje que quiere transmitir, el cual se adaptará a lo que quiere percibir el receptor utilizando para ello el código más adecuado.
- El mensaje. Es el contenido que queremos transmitir de manera oral, escrita o mímica. Por ello, constituye en realidad la finalidad de la comunicación
- El canal. Se denomina así al medio o vehículo de transmisión. Se efectúa mediante sonidos, como pueden ser las palabras, o bien mediante señales de otro tipo, como es el caso de las imágenes o de la mímica. El canal condiciona el éxito de la comunicación.
- El descodificador. Su papel es el de descifrar el mensaje. Forma parte del receptor. En otras palabras, el descodificador es al receptor lo que el codificador es al emisor. Si la descodificación es mala aparecerán problemas entre el emisor y el receptor.
- El receptor. Es el destinatario de la comunicación. Es a la vez el segundo elemento humano entre los siete elementos del proceso de comunicación. Para que pueda recibir el mensaje tiene que mostrar una actitud previa de receptividad. Poner atención al mensaje. Comprenderlo. Asimilarlo. Responder de su recepción para que el emisor pueda conocer que lo ha recibido.
- El feed back. Constituye una respuesta al mensaje que influye en el antiguo emisor (que ahora es el receptor), el cual modificará su criterio o no en función de la respuesta del que antes fue su receptor. El receptor responde invirtiendo los papeles y pasando a desempeñar el papel de emisor en un nuevo proceso. El feed back es el camino mediante el cual el emisor puede llegar a conocer la eficacia de su sistema de comunicación con respecto al receptor. Si no obtenemos respuesta suponemos que la comunicación no ha llegado al receptor o bien que este último no la ha asimilado.

La comunicación constituye un proceso que es distinto y más amplio que la simple información. La información representa tanto una operación, cual es la acción de informar, como un contenido. Mientras que la comunicación es un conjunto de procesos a través de los cuales ponemos en relación una o varias fuentes de

información utilizando una estructura de aparatos emisores y receptores. El esquema de la comunicación, con efecto bilateral es el siguiente:



Para que el marketing tenga éxito no es suficiente desarrollar y ofrecer un buen producto o servicio, ponerle un precio adecuado y hacerlo accesible a los clientes. Además es esencial un programa eficaz de comunicación para cualquier empresa que pretenda algo más que vender a sus clientes.

En las actividades de comunicación se derrocha una gran cantidad de dinero por parte de las empresas entre los no clientes en potencia. La promoción debe ser un programa de comunicación, continuo y bien planificado, a la medida del segmento de mercado que se desee alcanzar. Es probablemente el instrumento más flexible de marketing, y se debe utilizar para conseguir una posición competitiva para la empresa.

La promoción puede llevarse a cabo a través de la publicidad directa o en anuncios, la venta personal, la publicidad indirecta o programada, las relaciones públicas y la promoción de ventas.

Una estrategia eficaz de promoción se comunica continuamente con el mercado que constituye el objetivo. Da a conocer, despierta el interés por el producto o servicio y el deseo de comprarlo

V. Publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas

La publicidad constituye una técnica de comunicación cuyo concepto podemos integrarlo dentro de las acciones comunicativas de la empresa en relación a su entorno. Así podemos considerar a la publicidad como una técnica de comunicación que utiliza un conjunto de medios que tratan de impresionar a un cierto tipo de personas, que serán nuestros clientes objetivo, los cuales tienen unas características previamente definidas. El objetivo es el de persuadirlos convencerlos y hacerles ver lo interesante que les resultará utilizar nuestro producto o servicio para obtener una serie de satisfacciones personales.

La comunicación publicitaria es un medio de acción al servicio de la consecución de los objetivos comerciales o de marketing de la empresa. La publicidad es, en consecuencia, uno de los instrumentos de comunicación más importantes de los que dispone el marketing. La publicidad mediante anuncios sirve para transmitir, a un gran número de posibles clientes, al mismo tiempo, un mensaje. Esta publicidad puede utilizar diferentes medios:

- Propaganda directa por correo.
- Letreros publicitarios en el propio establecimiento.
- Radio y televisión.
- Revistas y periódicos.
- Letreros y carteles en la calle y propaganda por avioneta mediante rótulos.
- Objetos propagandísticos de regalo, como calendarios, llaveros, bolígrafos, etc.

Para conseguir los objetivos publicitarios habrá que tomar tres importantes decisiones:

- ¿Cuánto se debe gastar? —> Estrategia de presupuesto.
- ¿Qué medios se deben utilizar? —> Estrategia de medios.
- ¿Qué se debe decir y cómo se debe decir? —> Estrategia de texto.
- Estrategia de Presupuesto.

No se sabe nunca con exactitud cuanto se debe gastar en publicidad. Las pequeñas empresas utilizan varios métodos para hacer su presupuesto publicitario:

- Método del porcentaje de ventas. Es el más usado. Se determina por adelantado el porcentaje de las ventas esperadas que se va a dedicar a gastos de publicidad.
- Método de la cantidad fija por unidad. Dedicar una cantidad absoluta de dinero al presupuesto publicitario, por cada unidad de producto vendida o producida.
- Estar a la altura de la competencia. Puede considerarse una forma defensiva de elaborar el presupuesto publicitario. Ante la dificultad de saber realmente que es lo que gasta un competidor en publicidad, no se recomienda la utilización de este método.
- Método de ajustarse a lo que uno puede gastar. Las empresas que utilizan este procedimiento no entienden verdaderamente la función de la publicidad. La publicidad consigue ventas; la cantidad que se vaya a emplear en publicidad debe determinarse, de alguna manera, de acuerdo con la cantidad de ventas que se desee alcanzar. Este método de determinar un presupuesto para publicidad podría dar como resultado el fracaso final del negocio.

La cantidad que se decida gastar en publicidad debe estar en relación con las ventas que se pretenden realizar y con los objetivos del programa publicitario. Los objetivos publicitarios deben basarse en una idea clara de la audiencia que se quiera

alcanzar y de los resultados que debe producir la campaña publicitaria. El presupuesto, es así el resultado de lo que se desea lograr, en lugar de que el logro se vea limitado por lo que el presupuesto permite.

– Estrategia de medios

Existen diferentes medios de comunicación a disposición del empresario que ofrecen suficiente flexibilidad para que llegue a cualquier mercado que se haya propuesto como meta.

El medio elegido por un empresario depende de:

- Sus objetivos de mercado. Debe asegurarse que su mensaje va a ser oído, leído o visto por los clientes a los que quiere llegar.
- Costo. Dos importantes dimensiones del costo de los medios publicitarios son el costo absoluto y el relativo. El primero es el desembolso real de dinero para poner un anuncio. El segundo es la relación entre el costo real y el número de consumidores a quienes llega el mensaje.

– Estrategia de texto.

La creación de un mensaje publicitario debe hacerse por etapas, de forma que impulse al consumidor hacia la compra. La concepción más tradicional responde a la denominación del método AIDA, llamado así por ser las iniciales de cada una de las etapas propuestas:

Atención → Interés → Deseo → Acción

Todo anuncio debe llamar la atención del receptor presentando para ello imágenes que le interesen. A continuación provocar su interés por el objeto de la publicidad. Suscitar deseos de compra. Y, por último, llevarle a la adquisición del producto o servicio.

Colley plantea la siguiente secuencia:

- Desconocimiento. No han oído hablar del producto o servicio.
- Conocimiento. Reconocen o recuerdan el nombre del producto o servicio.
- Comprensión. Conocen el nombre, envase y algunas de las características.
- Convicción. Conocen el producto o servicio, están convencidos de sus ventajas y piensan adquirirlo.
- Acción. Usan el producto o servicio, o bien han pedido catálogos o demostraciones del mismo.

La campaña publicitaria se construye alrededor de un mensaje o tema central, siguiendo tres etapas: generación, evaluación y selección y ejecución del mensaje.

Generar un mensaje es encontrar la manera más efectiva de decir cosas a cerca del producto o servicio a un mercado objetivo. Existen dos formas de generar un mensaje:

- Inductivamente. Se conoce previamente a los consumidores, productores, vendedores, etc. del producto o servicio.
- Deductivamente. Se tienen en cuenta las características del consumidor y del mercado.

Para seleccionar el mejor mensaje se siguen tres escalas: deseabilidad, exclusividad y credibilidad.

La ejecución del mensaje es realmente importante y en ella seguimos tres pasos:

- Primero estructuramos el mensaje de forma que los argumentos estén redactados para obtener un impacto máximo.

- Después desarrollamos el anuncio: palabras, símbolos, etc., que potencien al máximo los argumentos deseados.
- Por último determinamos los elementos formales del anuncio: tamaño, color, subrayados, etc.

Antes de lanzar un anuncio realizaremos su evaluación a través de un "pre-test". Con ello conseguiremos medir los efectos que producirá a corto plazo, logrando saber el grado de interés, atención, comprensión y actitudes que despierta el mismo. Una vez finalizada la campaña comercial se realizarán los oportunos "post-test" para medir los resultados obtenidos.

Podemos distinguir cinco tipos de publicidad, los cuales no se pueden clasificar con una delimitación absoluta, debido a que una campaña publicitaria puede tener algunas características comunes a más de uno de ellos. Así distinguiríamos:

- Publicidad privada o de marca. La realizan los fabricantes o comerciantes privados para promocionar el producto o servicio que quieren vender.
- Publicidad colectiva. En ella prevalecen los intereses privados aunque se efectúa entre varias empresas que realizan una inversión en común con fines lucrativos comunes. Se trata de educar a los consumidores para que utilicen un producto o servicio concreto. Por ello no se utilizan marcas comerciales.
- Publicidad comunal. La realiza una comunidad más amplia que la anterior y trata de encauzar el consumo hacia unos productos determinados. Sobrepassa el ámbito estrictamente comercial y se acerca a un fenómeno social.
- Publicidad ideológica. Sus fines no son comerciales y se refieren a la divulgación de ideas de tipo social, político o religioso. Es una publicidad de carácter educativo o formativo y tiene una orientación propagandística.
- Publicidad cooperativa o mancomunada. Es un estadio intermedio entre la publicidad colectiva y la privada. Podría considerarse una modalidad de publicidad de marca en la cual la empresa trata de difundir los nombres y direcciones de sus distribuidores.

Una forma específica de publicidad es la que corresponde al patrocinio y al mecenazgo. El patrocinio es una modalidad de la comunicación que utilizan ciertas empresas e instituciones y que consiste en correr con los gastos de ciertos eventos con el fin de aprovecharse de su popularidad y de la repercusión que pueden tener en los medios de comunicación los mismos.

El patrocinio está compuesto por un componente que es el mecenazgo y por otro componente que es la comunicación. La diferencia está en que en el mecenazgo no existe ánimo de lucro y en consecuencia no es necesaria la comunicación.

Las relaciones públicas se pueden definir como los esfuerzos que desarrolla la empresa para tratar de crear un clima de simpatía y de buenas relaciones con sus clientes objetivos. En este sentido, las relaciones públicas ayudan a evaluar las actitudes del público respecto a una empresa o institución, para después emprender una acción positiva que trate de eliminar todo lo que pueda provocar actitudes desfavorables hacia ellos.

Tanto las relaciones públicas como la publicidad tratan de contribuir a la búsqueda del beneficio empresarial. La función profesional de las relaciones públicas es promover armonía y comprensión mutua entre la empresa y sus clientes, y en este camino también juega un papel muy importante el protocolo empresarial.

Las relaciones públicas trabajan con diez grupos de actividades claramente diferenciados los cuales tienen en sí mismos entidad y contenidos propios. Dichos grupos son los siguientes:

- Opinión Pública.
- Asuntos Públicos.
- Relaciones con los Gobiernos.
- Relaciones con la Comunidad.
- Relaciones Industriales.

- Actividades Financieras.
- Relaciones Internacionales.
- Relaciones con los Consumidores.
- Actividades de Investigación.
- Medios de Comunicación.

La publicidad y las relaciones públicas son dos técnicas de comunicación las cuales son diferentes en sus objetivos y posibilidades operativas. También son distintas en su concepción y en su adecuación prácticas, aunque son complementarias en su uso dentro de la actividad empresarial, debido a que sus efectos se pueden unir, con lo cual resultan ambas útiles.

Hay que recordar que la finalidad que persiguen las relaciones públicas es la de llevarse bien con los diferentes públicos objetivos a los que vayamos a dirigir nuestra oferta. Estos públicos pueden ser internos o externos. Muchos piensan que la empresa tiene como único objetivo el beneficio y, por ello, se ha llegado a pensar que las relaciones públicas tratan de cubrir fines ocultos. Ahora bien, cuando la empresa emite un mensaje consistente en una demostración de buena voluntad, espera conseguir la aceptación y el reconocimiento de los públicos de su entorno. La eficacia de las relaciones públicas se suele medir en términos de aceptación. Las empresas y las organizaciones tienen necesidad de aceptación social y de reconocimiento de grupo.

Utilizaremos las relaciones públicas cuando tratemos de influir en la opinión que la sociedad tiene a cerca de nuestra actividad. Se busca con ello la confianza del público en la empresa. Pero es que, además de necesitar de las relaciones públicas en condiciones de normalidad para tratar de buscar un reconocimiento y una aceptación social, deberemos de acudir a la utilización de las mismas en aquellos momentos excepcionales en los cuales se producen informaciones perjudiciales para nuestros intereses.

Cualquier comunicación que realice la empresa, y que consista en una declaración de buena voluntad, puede decirse que es una técnica de relaciones públicas. Entre dichas técnicas podemos mencionar las siguientes:

- El patrocinio o mecenazgo. Consiste en la aportación que realiza una empresa u organismo para la realización de una actividad benéfica, cultural, científica o deportiva.
- Ferias, salones y exposiciones. Las asistencias a las mismas se utilizan para tratar de aprovechar todas las herramientas de comunicación que estén a nuestro alcance.
- Regalos de empresa.
- Fundaciones, donaciones, premios y becas.
- Actos sociales.
- Actos de formación.
- Visitas a la empresa.
- Club de clientes o de usuarios.
- Revistas y memorias.
- Cartas de felicitación.

Podemos definir la promoción de ventas como el conjunto de técnicas integradas en el plan de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, para los públicos determinados (vendedores, intermediarios, prescriptores y consumidores).

La promoción de ventas es un estado de espíritu que demuestra un deseo de progresar y de dar el máximo de oportunidades a quienes tienen por misión realizar las ventas. Podemos afirmar que sin esta actitud anímica no existiría una verdadera

promoción de ventas.

Pero además, la promoción de ventas es al mismo tiempo una técnica que se centra en la demanda, estudiándola y analizándola. Y sin este aporte técnico a la venta tampoco existe verdadera promoción.

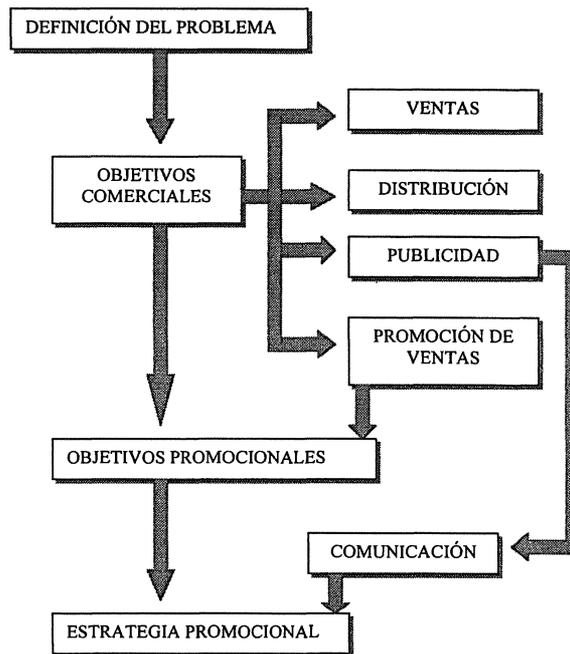
El campo de acción de la promoción de ventas es el siguiente:

- Investigación. Estudia los medios de ampliación del mercado para desarrollar las ventas y el apoyo de dichas ventas en todos los campos, pero sobre todo en el punto de venta.
- Información. Para que el consumidor final conozca todo lo que puede obtener de los productos o servicios que ofrece la empresa.
- Formación. Todas las personas que se dedican a la acción de ventas deben tener un conocimiento de las técnicas y de los métodos a utilizar.
- Difusión de los métodos. En base a las investigaciones de los mercados, los métodos más eficaces se difundirán entre el personal de ventas para que puedan utilizarlos correctamente.
- Creación de ambientes. Debemos esforzarnos en crear un clima favorable para el desarrollo de las ventas y alentar y mantener el ambiente de la promoción de ventas entre todo el personal implicado.
- Mantenimiento de contactos. El cliente debe percibir que nos preocupamos por él después de la venta, con el fin de que podamos fidelizarlo y así poder efectuar nuevas ventas.
- Control de los resultados. Analizaremos las posibles desviaciones entre las previsiones de las acciones de promoción de las ventas, y corregiremos los posibles fallos existentes con el fin de ir mejorando las mismas en el futuro.

Los instrumentos y herramientas que podemos utilizar a la hora de vender, deberán asegurarnos el logro de nuestros objetivos comerciales y dependerán del tipo

de público al que estemos dirigiendo nuestra promoción.

La relación entre los objetivos y la estrategia de una promoción de ventas seguiría el siguiente esquema:



En cualquier caso, lo más importante en toda acción de promoción de ventas es definir claramente cuales son los objetivos que queremos alcanzar con nuestra acción. A partir de ellos estableceremos las operaciones más adecuadas para alcanzarlos en base al diseño de estrategias comerciales. Por último, controlaremos los resultados alcanzados con el fin de tratar de eliminar las posibles desviaciones y de retroalimentar el sistema cara a futuras acciones promocionales.

VI. La imagen de la empresa y el protocolo empresarial

Siguiendo al profesor Justo Villafañe, podemos definir la imagen de la empresa como una representación mental, un estado de opinión que se construye en la mente de sus públicos a partir de un conjunto muy amplio de inputs cuyo grado de previsión y voluntariedad es muy variable. En esa imagen, que podemos denominar

también **imagen corporativa**, no se puede intervenir directamente debido a su naturaleza intangible.

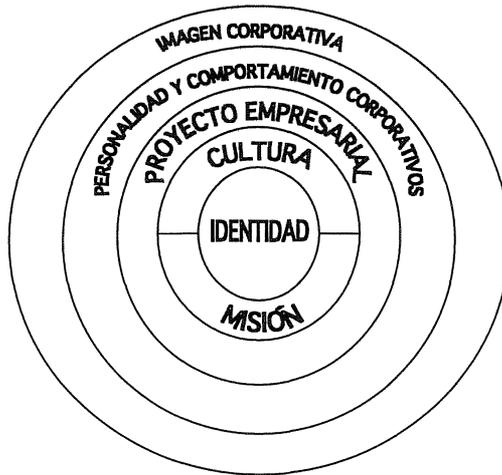
En consecuencia, únicamente podremos actuar de una manera indirecta sobre la imagen a través de acciones que induzcan hacia una actitud que sea favorable para la empresa, sin olvidar la importancia que tiene esto en el comportamiento y en las decisiones de compra de nuestros clientes actuales o potenciales.

Existen tres razones fundamentales para que el marketing estudie la imagen de las empresas. Estas tres razones son las siguientes:

- En primer lugar, la escasa diferenciación de la oferta que hacen las empresas. Ello se debe a la excesiva masificación de los productos y de los servicios que se ofrecen, los cuales aparecen ante los ojos de los potenciales compradores como muy igualados en precios, calidades y posibilidades de satisfacción.
- En segundo lugar, los ciclos de vida de los productos y de los servicios que se destinan al consumo son cada día más cortos. Esto obliga a las empresas a realizar fuertes inversiones para tratar de promocionar sus ventas. Los fabricantes se esforzarán en que los clientes identifiquen la personalidad de los productos o servicios ofrecidos con su empresa, debido a que esta estrategia les ayudará ante una posible estrategia de sustitución de los mismos.
- En tercer lugar, la rentabilidad de la comunicación comercial sigue cada día una tendencia decreciente. Esto obliga a que las empresas inviertan más en comunicación corporativa y menos en comunicación de marketing tradicional.

Pero además, la sociedad exige que las empresas, con independencia de su tamaño, sean cada día más cercanas y más sociales, y al mismo tiempo, que se impliquen con el desarrollo del entorno que las rodea. Ello les obliga a comunicarse directamente con la sociedad, a transmitir a la misma su identidad y, al mismo tiempo, sus valores. Si no se hace esto, o bien si se hace de una manera no adecuada, la sociedad tendrá una imagen espontánea negativa de nuestra empresa que puede ser perjudicial para nuestros objetivos.

Para poder establecer la identidad corporativa de una empresa u organización tendremos que establecer un conjunto de atributos de carácter permanente, que constituyen su esencia y que sirven para diferenciarla de las demás. Así, podemos indicar que la relación entre la identidad y la imagen corporativa obedecería al siguiente esquema:



Para llegar a entender la imagen corporativa de una empresa u organización, deberíamos definir una serie de conceptos que son los siguientes:

- La identidad corporativa. Se define como el conjunto de atributos, de carácter permanente que identifican la esencia de la empresa y que la diferencian de la de las demás.
- La misión. Corresponde a su objetivo primordial y expresa la razón de ser de su existencia. Son sus propios principios corporativos y se aconseja que esté expresada por escrito.
- Cultura corporativa. Es la construcción social de la identidad de la empresa u organización. Se expresa en base a los valores compartidos por los componentes de la misma. Representa su ideología y determina su comportamiento.
- Proyecto empresarial. También debe formularse de manera escrita y nos indica el camino que debemos seguir para tratar de alcanzar la misión que nos

hemos propuesto. Se basa en la filosofía corporativa, sus valores, sus objetivos, sus estrategias y sus políticas de gestión.

- Políticas formales. Se engloban aquí la identidad visual, la cultura y la comunicación corporativas.
- Personalidad corporativa. Se manifiesta a partir de la identidad visual y de la comunicación que transmitimos al mercado. Se concreta en una imagen de intenciones de lo que la empresa u organización quiere ser. En consecuencia, se puede modificar en cualquier momento, aunque exige, lógicamente, un esfuerzo importante de comunicación para que los clientes o el público objetivo entienda los cambios o giros que queremos dar.
- Comportamiento corporativo. Engloba todas las actuaciones de la empresa u organización en cada una de sus áreas funcionales, nos referimos a las labores de tipo técnico, comercial, financiero etc.
- Imagen corporativa. Se denomina así al estado de opinión que recoge la percepción que tienen los clientes de una empresa u organismo a partir de lo que perciben en cuanto a su cultura, comportamiento y personalidad corporativa.

Toda empresa u organización debería elaborar un Plan Estratégico de Imagen Corporativa. En este documento podemos recoger, en términos de imagen y comunicación, cual es el proyecto que queremos desarrollar. Estableceremos nuestra imagen y, al mismo tiempo, concretaremos las estrategias a medio plazo (tres a cinco años) para tratar de alcanzarlos. En este Plan de Imagen incluiríamos los siguientes apartados:

- Establecimiento de los objetivos a alcanzar, los cuales deben ser posibles y venir cuantificados y, a la vez, acompañados de sus correspondientes programas y responsables.
- Traducción de los anteriores objetivos económico-financieros en objetivos de imagen.
- Análisis de la imagen de la empresa u organización, tratando de ver su inci-

dencia en el logro de los objetivos anteriores.

- Creación de un programa de identidad visual corporativa, de un programa de intervención cultural y de un manual de gestión de la comunicación, los cuales deben de estar coordinados y adaptados con los objetivos que nos hemos propuesto alcanzar.
- Establecimiento de un presupuesto que facilite la estrategia de imagen recogida en el Plan Estratégico.
- Diseño de las correspondientes medidas de control que nos permitan analizar y corregir las posibles desviaciones que se vayan produciendo a lo largo del proceso.

La imagen de la empresa tiene mucho que ver con el **protocolo** que siga la misma en sus actuaciones tanto internas como externas. El protocolo permite integrar un conjunto de normas y de prácticas de cortesía que ayudan a que las relaciones humanas dentro y fuera del mundo empresarial se desarrollen de una manera ordenada, armoniosa y estética. Podríamos decir que es una barrera contra la mala educación.

Definido así, sentenciaríamos que el protocolo forma parte de una organización excelente y, en consecuencia, pasa a ser un instrumento de suma utilidad para el correcto funcionamiento de la empresa. Por todo ello, los responsables empresariales podrán apreciar en el día a día cómo este código de normas de convivencia se corresponden con la expresión de su propio estilo de trabajo y con las señas de identidad de su cultura.

Si somos conscientes de que la sociedad avanza cada día más hacia los servicios, deberemos concluir que cobra una mayor importancia la llamada capacidad comunicativa. En consecuencia, la comunicación constituye en nuestros días un valor dominante en el ámbito de las empresas y de las organizaciones. Las empresas necesitan atesorar, además de capital, personas preparadas y satisfechas, que tengan conocimientos y que transmitan una imagen corporativa y una cultura empresarial adecuadas. Por todo ello, el principal capital de una empresa u organización son las personas.

Tenemos que ser capaces de transmitir nuestros objetivos, nuestros productos o servicios, y nuestras intenciones tanto hacia los públicos objetivos externos, como hacia las personas que están en el interior de nuestra empresa u organización. En definitiva, el nuevo humanismo de las empresas trata de resaltar las relaciones humanas, sus actuaciones, sus manifestaciones, y, en suma, su protocolo.

El protocolo puede definirse como una nueva técnica empresarial dentro del ámbito del marketing. Está muy ligado al campo del comportamiento empresarial. Para algunas empresas, e incluso para algunas culturas, como es el caso de la japonesa, el protocolo es casi una religión y la etiqueta es la liturgia que esa misma religión llega a generar.

Consideramos que el protocolo es un arte, que puede entenderse como una virtud, debido a que tiene que ver con la manera de comportarse las personas. Sería el arte de hacer las cosas que hay que hacer de una manera perfecta y natural a la vez.

En esta misma línea Confucio indicaba que "la naturaleza hace que los hombres nos parezcamos unos a otros y nos juntemos; la educación hace que seamos diferentes y nos alejemos". En nuestros días, pensamos, que también la educación puede llegar a acercarnos, siempre que sigamos unas determinadas reglas y las aceptemos. En nuestra sociedad actual todo el mundo recibe educación, aunque algunos la utilizan de una manera mal educada. Ello puede deberse a un olvido o, bien, a no saber cómo comportarse en cada momento.

Cualquier persona que represente a una entidad o a una empresa, sabe, normalmente, cómo comportarse en los distintos momentos de su vida personal. Pero cuando representa a la empresa u organización tiene que seguir un protocolo que previamente debe de estar establecido por la misma. En ese momento deja de ser una persona, con su formación y su bagaje, para convertirse en la imagen protocolaria de la empresa. En otras palabras, la personalidad del sujeto se convierte en estas situaciones en el soporte público de la empresa. De ahí la importancia del protocolo en el ámbito del marketing.

Además, el protocolo y las buenas maneras, así como los comportamientos de las personas, van más allá de sus actuaciones en los lugares de trabajo o en las relaciones con los clientes. También en el entorno social o familiar deben seguirse sus reglas.

VII. Las actividades del marketing

Podemos entender el marketing como un proceso o conjunto de actividades que las empresas u organizaciones desarrollan con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

La satisfacción de las necesidades de los clientes, en la mayoría de las ocasiones, no suelen ser un fin en sí mismas, sino que, bien al contrario son un medio. Es decir, que la satisfacción de los clientes es un medio con el que la empresa persigue una serie de objetivos que se ha fijado. Puede buscar aumentar sus beneficios, mejorar su crecimiento, alcanzar la seguridad o bien la autonomía.

Con el empleo de los instrumentos del marketing buscamos el logro de una serie de metas. Para alcanzar dichas metas tendremos que dar satisfacción a los diferentes clientes o públicos objetivo a los que nos dirigimos.

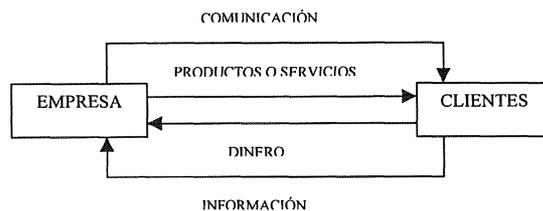
Por todo lo anterior, podemos afirmar que el marketing persigue, al mismo tiempo, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y la satisfacción de las expectativas de la propia empresa u organización.

En consecuencia, el marketing apunta hacia el desarrollo de una serie de actividades que podríamos resumir de la siguiente manera:

- Tratar de identificar quienes son nuestros clientes actuales y potenciales y qué productos o servicios de los que podemos ofrecerles pueden llegar a satisfacer sus necesidades.
- Descubrir qué es lo que realmente quieren nuestros clientes y clasificarlos por categorías en función de sus preferencias (segmentación).
- Seleccionar aquellos grupos de clientes a los cuales podemos dar una satisfacción de una manera adecuada.
- Conocer las características que tienen que tener nuestros productos o servicios para satisfacer las necesidades percibidas de los clientes.

- Facilitar la oferta de nuestros productos o servicios, de tal manera que estén fácilmente disponibles para los clientes actuales o potenciales.
- Analizar los cambios que se producen en el mercado con el fin de tomar medidas y poder reaccionar cuando sea necesario.
- Informar permanentemente al mercado de las ventajas y modificaciones de mejora que vayamos introduciendo en nuestros productos o servicios.
- Establecer una estrecha colaboración entre las diferentes áreas de la empresa para favorecer que todas las actividades que realicemos se orienten hacia el mercado.

Un esquema sencillo de marketing sería el siguiente:



La mayoría de las empresas u organizaciones realizan todas estas actividades descritas. En consecuencia, podemos afirmar que, bien de una manera consciente o bien de una manera inconsciente, todas ellas desarrollan una estrategia de marketing. Ahora bien, en muchas el marketing se trabaja de manera poco cohesionada y, en algunos casos, de forma incoherente. Por lo tanto, vemos la necesidad de que en este proceso se persiga una implantación estudiada, sistemática, y que obedezca a un proceso de reflexión.

Muchos directivos o responsables de empresas pequeñas o de organizaciones, piensan que el marketing es algo que resulta muy costoso y que, en consecuencia, está reservado a la gran empresa.

También existe el error, muy extendido, de aquellas personas que piensan que el marketing consiste en realizar costosas campañas de prensa, radio o televisión.

Tenemos que dejar bien claro que estos errores, que son graves, no pueden admitirse a la hora de plantearnos el diseño de un plan de marketing, debido a que el mismo, lo que debe buscar es la forma de comunicar la oferta de nuestros productos o servicios a nuestros actuales y potenciales clientes. Y en este sentido, puede que los anteriores soportes publicitarios no sean los más adecuados en el caso de las pequeñas organizaciones e incluso, en algunos casos, tampoco lo son para las grandes.

La gran ventaja que tiene la utilización adecuada de los instrumentos y herramientas del marketing es que con el empleo de una serie de recursos o inversiones reducidas, el resultado puede ser muy satisfactorio y rentable. Aunque no tengamos muchos medios disponibles, debemos echar mano de la creatividad y de la imaginación y fijarnos en lo que están haciendo otros competidores para tratar de orientarnos y así conseguir el éxito deseado.

El esquema es bien sencillo. Debemos conocer los deseos del consumidor. Estudiaremos los diferentes mercados. Los segmentaremos. Concebiremos el producto o servicio que mejor se adapte en cada caso a las necesidades manifestadas por nuestros potenciales clientes. Después del diseño vendrá la etapa de producción. Y por último, se producirá la venta, bien de una manera directa o a través de intermediarios, momento en el cual necesitaremos de todos los soportes que nos facilita la comunicación. Así tendremos:



Es muy importante utilizar un canal de distribución adecuado para que el producto o servicio llegue a manos de nuestros clientes. Este componente del marketing ofrece diferentes formas de conseguirlo.

Lo primero que tenemos que determinar en un canal será su longitud. Esta característica del canal nos indica que será tanto más largo cuantos más intermediarios tenga. Pero además, los canales más largos son también, habitualmente, los más lentos.

Por el contrario, un canal corto hará llegar nuestro producto o servicio al cliente utilizando pocos intermediarios.

En el canal largo la empresa contactará con un agente de ventas, el cual pasará el producto al mayorista, para que éste a su vez lo transfiera a los detallistas, los cuales serán los encargados de hacerlo llegar al consumidor final.

En principio, cuanto más amplio y disperso sea el mercado potencial al que nos enfrentamos, más largos serán, en teoría, los canales necesarios para que lleguemos a él. Ahora bien, la empresa u organización no tiene por que limitarse únicamente a utilizar un solo canal, si no que puede utilizar varios a la vez. Aunque en este caso, tenemos que tener cuidado de que los diferentes canales que utilicemos no compitan entre sí. Pudiera darse el caso de que determinados intermediarios de un canal puedan sentirse molestos porque nuestro producto o servicio se esté ofreciendo por canales alternativos y, en ese caso, podríamos perder a los distribuidores. Así por ejemplo, puede que la empresa se decida a vender por catálogo, a la vez que esté vendiendo en establecimientos. En este caso las ventas en las tiendas descenderían y los detallistas podrían renunciar a vender nuestro producto.

Para que podamos seleccionar cual es el mejor canal o manera de llegar a nuestros consumidores finales, tenemos que conocer los siguientes aspectos:

- En primer lugar, dónde están nuestros clientes. Si están dispersos utilizaremos canales largos. Pero si están concentrados podremos venderles nosotros directamente.

- A continuación, analizaremos el número de actuales y potenciales clientes. Si son pocos podremos recurrir a la venta directa. Nuestros vendedores visitarán personalmente a los clientes. En el caso de que sean productos o servicios de gran demanda, utilizaremos canales largos en la distribución.
- También, deberemos conocer la amplitud de los pedidos. Así, si los clientes hacen pedidos pequeños y repetitivos, el poder atenderles de una manera directa nos va a exigir unos costes muy elevados. Puede darse el caso de que utilicemos distribuidores que compartan la venta de nuestro producto con la de otros con el fin de economizar costes.

También tendremos que estudiar las características del producto o servicio que estamos ofreciendo en el mercado. Así, si el producto es de tipo perecedero, necesitaremos canales cortos para llegar a los clientes. Mientras que si el producto o servicio tiene componentes técnicos, necesitará de atenciones personales o de servicios adicionales y ello exigirá la presencia de nuestro personal en el momento de la venta.

En algunos casos puede que la empresa u organización no disponga de los recursos suficientes como para efectuar la venta o la distribución de una manera directa. En esos casos parece lógico renunciar a los canales cortos de distribución y utilizar distribuidores que nos ayuden. Tiene mucho que ver en esta afirmación que estamos haciendo, el coste, el cual se suele plasmar en los diferentes márgenes que los distintos intermediarios van detrayendo del precio de venta. Unido al coste aparecen los plazos de entrega y los periodos de cobro.

Si nos referimos exclusivamente al ámbito de los servicios, podemos decir que los canales de distribución no existen propiamente, porque los servicios no son susceptibles de transportar de un lado a otro. Se consumen en el momento y en lugar en que se producen. Ahora bien, en algunos casos, sí que es posible distribuir el derecho a la prestación de un servicio. Podríamos poner como ejemplo las reservas de hoteles o de coches de alquiler que efectúan las agencias de viajes.

En los últimos tiempos, los canales de distribución están sufriendo una serie de adaptaciones y de cambios permanentes en función de los gustos y necesidades de los clientes, y de las exigencias de la vida moderna. Así, de la tienda de barrio, se pasó al supermercado, de éste al hipermercado y así llegamos a las grandes

superficies, las cuales dejan, al mismo tiempo, espacio a las tiendas especializadas.

También cobra una gran importancia la venta por catálogo, por televisión o por correo. Todos estos canales ofrecen la gran ventaja para la empresa vendedora de que tienen un coste más reducido, aunque exigen un esfuerzo importante para organizar la distribución de manera eficaz y económica.

Lo interesante de un canal frente a otro es que nos permita mantener un contacto directo con nuestro cliente. Si conocemos sus datos personales, su dirección, sus deseos, sus necesidades y sus gustos, podremos investigarle para tratar de dar una satisfacción a sus necesidades y, a la vez, informarle de una manera permanente de la oferta de nuestros productos y servicios.

Con todo lo anterior podemos concluir en que necesitamos una estrategia de marketing. Si en los primeros tiempos de la actividad económica la fabricación en serie se orientaba hacia la producción, debido a que la competencia era prácticamente nula y a que había una gran demanda que atender, las empresas no tenían más límite a las ventas que su propia capacidad de producción. En la medida en la que los mercados se fueron saturando, las empresas centraron su prioridad en las ventas. Ya no se vendía todo lo que se fabricaba. Con el paso del tiempo, los consumidores se vuelven más exigentes y reclaman información para poder tomar su decisión de compra. Es en este momento cuando el marketing cobra una particular importancia dentro de la empresa.

El departamento de marketing analiza las necesidades y exigencias de los clientes e informa a los departamentos de investigación y desarrollo y de producción para que los productos que vayamos a ofrecer puedan dar una satisfacción a las mismas. Por todo ello, la estrategia de la empresa está cada día más influenciada por la estrategia de marketing.

Hay que tener presente que, si intentamos fabricar un producto que trate de satisfacer a todo el mercado, podemos encontrarnos con que no de satisfacción a nadie y, en consecuencia, que no se venda. En el caso de los servicios, el ofrecer un servicio completo y de calidad al precio más bajo del mercado puede ser una estrategia difícil de mantener e incluso ruinosa para la empresa.

En la búsqueda de la estrategia más adecuada de marketing podemos seguir diferentes caminos:

- Estrategias basadas en precios bajos. Las empresas tratan de producir y vender más barato que sus competidores. En el caso de las pequeñas empresas los costes de producción suelen ser más elevados, con lo cual esta estrategia es difícil que podamos llevarla a cabo debido a que ocasionaría pérdidas.
- Estrategias de diferenciación. En este caso la empresa pretende que su producto o servicio incorpore alguna variante que lo haga claramente diferente al ofertado por su competencia. Ahora bien, deberemos buscar, al mismo tiempo, un mayor valor añadido que sea percibido por un amplio sector del mercado. Dentro de esta estrategia podríamos distinguir:
 - Diferenciación en gama. Deberemos ofrecer una gama más amplia de productos o servicios que nuestros competidores.
 - Diferenciación por servicios. Buscamos ofrecer un mejor servicio y que el cliente lo perciba en el momento de la venta o en el del servicio post-venta. Otro ejemplo podría ser la apertura de nuestros locales en un horario especial.
 - Diferenciación por diseño. Los productos ofrecidos pueden tener un acabado estético que los haga diferentes. Esta estrategia se suele utilizar en los productos de gran consumo. Incluso, en algunos casos, el diseño se limita a elementos de tipo complementario como pueden ser la etiqueta o el envase.
- Estrategia de especialización. Dicha estrategia se basa en la adecuación de la oferta de la empresa u organización a una parte muy concreta y reducida de potenciales clientes. Esta estrategia puede combinarse con alguna de las anteriores, pudiendo darse el caso de ofertas especializadas y diferenciadas o bien de ofertas especializadas al mejor precio.

Otra clasificación distingue entre las diferentes estrategias analizando sus características. Así tendríamos:

- Estrategias ofensivas o defensivas. Según se tome la iniciativa o no en relación con la actuación del resto de los competidores.
- Estrategias doctrinales o flexibles. La estrategia doctrinal indica la existencia de una previsión sobre la evolución de los mercados, productos o servicios actuales o futuros. La flexibilidad supone el adaptarse a las oportunidades en la medida en que estas se vayan presentando.
- Estrategias especializadas o diversificadas. La especialización supone el centrar todos los esfuerzos en un conjunto de mercados y productos o servicios muy reducidos. Por el contrario, la diversificación indica una dispersión o ampliación, tanto de los productos o servicios como de los mercados.

En definitiva, la estrategia que decida seleccionar la empresa deberá servir para que la misma pueda llegar a alcanzar los objetivos de marketing y generales que se ha propuesto. Hay que recordar que cuando tratemos de elaborar el sistema de objetivos, tarea previa al diseño y selección de estrategias, deberemos tener presente tres principios básicos:

- La prioridad. Cada objetivo debe jerarquizarse, en función de la importancia que suponga para la empresa su consecución, tratando de conjugar el que todos los objetivos propuestos se apoyen entre sí.
- La compatibilidad. Los objetivos se condicionan mutuamente, se influncian, e incluso, pueden llegar a excluirse. Una vez establecido el objetivo prioritario, deberemos analizar las influencias que sobre el mismo ejercen el resto de los objetivos incluidos en el sistema.
- La coherencia. La cuantificación de los elementos externos e internos y la de los propios objetivos nos permitirá establecer un plan que, a partir de la búsqueda de una adecuada coherencia, trataremos de optimizar.

VIII. Dimensiones del marketing. Nuevas tendencias

Cuando estudiamos el marketing sabemos que existen instrumentos y herramientas diferentes, y otras que son iguales, en el caso de que lo que tratemos de ven-

der sea un producto tangible o bien un servicio intangible. En nuestros días las aplicaciones del marketing en el sector servicios están utilizando, prácticamente, los mismos principios que se aplican en el marketing de los productos tangibles. Ello provoca que se presenten importantes divergencias en los aspectos operativos de su aplicación y en la manera de ofertar los servicios a los diferentes mercados.

Se busca una especialización en la aplicación operativa del marketing en el sector de los servicios. Ello es debido a una serie de razones, las cuales están influenciando al marketing de servicios y que podríamos resumirlas de la siguiente manera:

- Intangibilidad intrínseca de los servicios.
- Simultaneidad en la producción y en el consumo de los servicios.
- Avances en el área de marketing de la propia empresa.
- Avances tecnológicos en las otras áreas de la empresa.

Hay que destacar que el primer factor que provoca la aparición de importantes diferencias operativas entre el marketing de productos tangibles y el marketing de servicios, radica en que esta última área, el producto-servicio, se elabora en el mismo momento de su consumo. Esto es lo que se denomina simultaneidad, producción-consumo. Esta situación conlleva diferencias en cuatro áreas fundamentales:

- El diseño del producto o del servicio.
- El proceso de elaboración.
- El proceso y la propia dinámica de comercialización.
- El consumo en sí mismo del producto o servicio.

La simultaneidad producción-consumo, implica desventajas y ventajas en la implantación de un marketing específico para los servicios si lo comparamos con el marketing de los productos tangibles. El esquema diferenciador sería el siguiente:

ESQUEMA DIFERENCIADOR

Sector de bienes tangibles	Sector servicios
LA COMERCIALIZACIÓN SE REALIZA DESPUÉS QUE EL PRODUCTO ESTÁ DEBIDAMENTE ELABORADO	LA COMERCIALIZACIÓN IMPLICA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN-CONSUMO DEL SERVICIO
Desventajas del sector servicios versus el sector de bienes tangibles.	Ventajas del sector servicios versus el sector de bienes tangibles.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Requiere de una muy estrecha coordinación e integración entre los factores humanos y técnicos de la empresa.. 2. El proceso producción-consumo requiere de un tiempo relativamente largo en el que se mantiene la vinculación directa empresa-cliente. 3. El servicio mejor diseñado puede fracasar en el momento de su aplicación. 4. El cliente interviene en la elaboración del servicio. 5. En el sector servicios no hay “marcha atrás”. 6. Alta intervención de factores emocionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El producto puede ser modificado al infinito. 2. El producto puede ser personalizado. 3. El producto puede ser mejorado sin necesidad de ser rediseñado. 2. Mayor “carga emocional” en las operaciones.
OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS a) Ausencia de intermediarios. b) Alto nivel de fragmentación de muchos mercados. c) Complejidad de cada servicio.	

El marketing tradicional deberá complementarse con técnicas de marketing interactivo o relacional y de marketing interno, si es que la empresa u organización quiere llegar a alcanzar un nivel en su oferta de productos o servicios que sea calificado como excelente; es decir, que su nivel de calidad se tal que los clientes lo perciban como superior al que le ofrecen los productos o los servicios de la competencia.

Podemos definir el **marketing tradicional** como el conjunto de técnicas de gestión de empresas y de comercialización de productos y de servicios que tienen su origen en el sector de los bienes tangibles de consumo masivo. Dicho marketing utiliza una serie de tácticas para tratar de incidir positivamente en el mercado y lograr la venta, el uso y el consumo de los productos y servicios que queremos ofrecer.

Ahora bien, hay que indicar que la aplicación del esquema clásico del marketing tradicional en el sector servicios es válida, pero solo hasta cierto punto. Ese punto es aquel momento en el que se produce la primera compra. Después de que la empresa ha decidido su estructuración y su precio, la distribución y la comunicación completan el proceso hasta que el servicio se pone en contacto directo con los

clientes, bien sea por compra o por muestra, y éstos toman una decisión de aceptación o de rechazo. Pero la repetición de compra pasa necesaria y constantemente por el área de la calidad externa. La calidad externa se puede conseguir por medio de los niveles de eficacia que se alcancen en las relaciones que se establecen entre la empresa u organizaciones y sus clientes.

El **marketing interactivo**, también llamado **marketing relacional**, actúa en el área de la calidad externa, tratando de potenciar la eficacia de las interrelaciones empresa-clientes, con el fin de tratar de elevar la percepción de calidad total de los productos o de los servicios ofrecidos. Esto permitirá elevar los niveles de satisfacción de los clientes con la empresa y, de esta manera consolidar la lealtad de los mismos hacia la organización, sus productos o servicios y sus marcas para, finalmente, mantener elevados niveles de repetición de compra a medio y largo plazo. Todo ello se traducirá en una mayor rentabilidad y beneficios para la empresa.

Los objetivos del marketing interactivo son los siguientes:

- Elevar los niveles de calidad externa.
- Potenciar la eficacia de las interrelaciones empresa-cliente.
- Elevar la percepción de la calidad total de los productos o servicios ofrecidos.
- Elevar los niveles de satisfacción de los clientes en relación con la empresa.
- Consolidar la lealtad de los clientes hacia la empresa, sus productos o servicios y sus marcas.
- Mantener elevados niveles de repetición de compra a medio y largo plazo.
- Obtener mayores niveles de rentabilidad y beneficios para la empresa u organización.
- La satisfacción total de los clientes dependerá de la calidad interna y externa de los productos o servicios que les ofrece la empresa y ésta, a su vez, depende de lo bien que satisfagan las expectativas que plantean los usuarios en ambas dimensiones.

El marketing tradicional puede lograr que los clientes compren los productos o servicios por primera vez, pero solo el marketing interactivo puede conseguir que vuelvan a comprarlos otras veces.

Pero el proceso no termina aquí. El factor humano cobra una particular importancia. En ese sentido, al marketing tradicional y al marketing interactivo deberemos añadirle el **marketing interno**. Toda empresa u organización, y todo su personal, son responsables de que se logren y de que se mantengan a largo plazo los niveles adecuados de ventas e ingresos. En otras palabras, todo el esfuerzo que se realice para mejorar la calidad en la venta de un producto o servicio, será inútil si no contamos con la participación activa decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa.

Las técnicas tradicionales referidas a la motivación y a la gestión del personal tienen siempre un objetivo básico que se refiere al logro de la integración del personal en la empresa. Se trata de crear un sentido y un vínculo de pertenencia hacia la organización. Sus actuaciones tienen un punto central tendente a alcanzar los objetivos de la empresa. En gran medida las reacciones que procuran actúan desde el personal hacia la empresa.

El marketing interno, aplicado en el área de las relaciones empresa-clientes procura, por el contrario, que el personal se integre en los objetivos de los clientes para que, por medio de su logro, se puedan alcanzar los objetivos de la empresa u organización. Es necesario venderle al personal una cultura de gestión orientada hacia la búsqueda de la más alta calidad.

De la misma manera que nos preocupamos de convencer a nuestros clientes a cerca de las bondades y de las ventajas competitivas de nuestros productos o servicios, también estamos obligados a utilizar los mismos instrumentos para tratar de vendérselos a nuestro propio personal, tratando de esforzarnos en hacerles ver los valores que conforman nuestra cultura de empresa, que tiene vocación de orientarse hacia el cliente y hacia la búsqueda de la calidad total.

Se trata de crear una actitud voluntaria hacia los valores que se deben compartir, utilizando para ello un lenguaje propio del marketing y no de las técnicas tradicionales de gestión de personal. En otras palabras, queremos que, de la misma forma que compramos productos o servicios por decisión propia, nuestros empleados o colaboradores se orienten hacia los objetivos de la calidad como resultado de una actitud interna voluntaria y espontánea.

El marketing interno consistirá, según lo anterior, en un conjunto de métodos y de técnicas de gestión de la relación personal-empresa, las cuales tienen como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación hacia la calidad de los productos o de los servicios que ofrecemos.

En todo proceso de marketing existen tres elementos indispensables:

- La empresa.
- Los productos o servicios.
- El mercado.

La empresa es la misma, tanto desde el punto de vista tradicional, como del marketing interactivo y del marketing interno. Los componentes son diferentes en los otros dos elementos. Así, en el marketing interno, los productos que se venden son: la propia identidad y la imagen de la empresa, sus valores corporativos, su organización, sus objetivos, sus estrategias, sus planes, su forma de gestión, las posibilidades de crecimiento personal que se ofrecen, el ambiente y las condiciones de trabajo, los logros, los productos y los servicios, las aportaciones a la comunidad, etc.

Por otra parte, el mercado al que se dirige el marketing interno está constituido por la totalidad de los empleados y colaboradores de la empresa u organización. Hay que tener en cuenta que la motivación y el entusiasmo se contagian, se transmiten y se provocan, pero en ningún caso se pueden imponer. Pero es que, además, nadie puede vender bien lo que no conoce bien. Y no solo es necesario conocer el producto o servicio, si no que, también, tenemos que estar plenamente convencidos de sus bondades y ventajas competitivas. Por este motivo la empresa u organización sabe que su primer mercado, al que hay que venderle los productos o servicios, es el mercado interno. Cada miembro del personal es un vendedor en potencia.

El personal deberá utilizar el mismo lenguaje y emplear las mismas actitudes que utiliza la empresa u organización en sus actividades de comunicación orientadas hacia los mercados externos. De ahí la necesidad de que la empresa cuente con un manual de protocolo interno que facilite las labores del marketing. Ello es debido a que resulta prácticamente imposible aislar las áreas de contacto con el público o con los clientes de las áreas operativas, sobre todo, y especialmente, en el sector de los servicios.

Las decisiones que se tomen en cualquier área de la empresa u organización afectarán de una manera directa o indirecta a los actuales o futuros clientes. Si todo el personal de la empresa no tiene clara su orientación hacia el cliente y asume claramente su percepción en cuanto al papel que ha de jugar como actor participante en los esfuerzos del marketing, será muy difícil que alcancemos elevados niveles de calidad. Tenemos que lograr que todo el personal se sienta como miembro activo del equipo de marketing de nuestra empresa y organización y que actúen en todo momento siguiendo las reglas de protocolo de la propia empresa.

Un buen marketing tradicional o externo mejorará el marketing interactivo y el marketing interno, debido al efecto que tienen sus mensajes en el mercado interno aunque, en principio, éste no constituya su objetivo básico de comunicación.

A su vez, un adecuado marketing interactivo o relacional, mejorará el marketing tradicional, debido a que desarrolla mayores niveles de comprensión y de sensibilidad ante las expectativas de los clientes. Esto elevará la eficacia de los mensajes externos y mejorará, al mismo tiempo, el marketing interno, debido a que la satisfacción de los clientes actuará como un importante estímulo para el personal, mejorando de esta manera los niveles de calidad.

Pero además, un buen marketing interno mejorará el marketing tradicional, debido a que perfecciona las bases internas, las cuales permiten una mejor proyección hacia el exterior de la imagen de calidad de nuestra empresa u organización. Y además, mejora el marketing interactivo al fidelizar a los clientes.

En definitiva, el marketing tradicional atraerá a los clientes potenciales hacia nuestra empresa u organización. Intenta que estos comprendan y se esfuerza en que estén informados. El marketing interactivo se preocupará de que los clientes sigan comprando una y otra vez ofreciéndoles calidad para que vean satisfechas todas sus expectativas. Por su parte el marketing interno tratará de estimular al personal, a través del convencimiento, para intentar mantener elevados niveles de calidad interna y externa en su orientación hacia los clientes.

Pensamos, que la evolución futura del marketing se orienta en una dirección integradora. Las nuevas tendencias apuntan claramente hacia la síntesis de actividades en la búsqueda de la acción integradora que comentamos. Integrar las distintas

actividades del marketing permite potenciar los esfuerzos de cada actividad, lo cual nos aportará innumerables ventajas.

Tenemos ejemplos en el día a día que nos indican este cambio de tendencia en el mundo del marketing. Así, la publicidad ya no se limita solo a hablar del producto o servicio, sino que puede publicitarse un determinado canal, o una promoción, o bien, la misma publicidad que podemos estar haciendo en otro medio de comunicación. En este mismo sentido, las promociones ya no se usan solo para aumentar o anticipar las ventas, sino que sirven, al mismo tiempo, para tratar de sondear la opinión de nuestros clientes o para generar una imagen de marca.

Se establece de esta manera una integración de actividades, la cual gira en torno a un diálogo creciente con el cliente. Se da muchas veces el caso en que ese diálogo se lleva al extremo y, así, las nuevas tendencias del marketing lo explotan como su principal recurso. Muchas empresas lanzan nuevas fórmulas, las cuales, combinan estudios de mercados con promociones de ventas. Otras, prefieren invitar al cliente a que pruebe un producto sin coste alguno a cambio de que les facilite su opinión sobre el mismo.

Toda empresa u organización que quiera establecer un diálogo con sus clientes actuales o potenciales deberá conocer todos los datos posibles sobre los mismos. Las bases de datos de clientes se han convertido en los últimos años en importantes instrumentos al servicio del marketing de las empresas. Disponer de sus nombres y direcciones nos va a facilitar el desarrollo de investigaciones de mercado para el lanzamiento de nuevos productos o servicios y, a la vez, para desarrollar nuevas acciones de marketing, como puede ser el caso de una campaña de publicidad selectiva o de una eficaz promoción de ventas.

IX. El marketing por teléfono. Telemarketing

El marketing por teléfono, también llamado telemarketing, apareció en los años 70. Cada día va cobrando una mayor fuerza su utilización debido a diferentes razones:

- Incremento de los costes de la fuerza de ventas. Las empresas se dan cuenta de que la utilización de personas para la venta directa es cada día más caro.

Pero es que, además, se necesita mucho tiempo y dinero para preparar las reuniones previas, las previsiones de ventas, los presupuestos, la formación y las propias acciones de venta.

Además del aumento de los costos, el número de visitas por vendedor disminuyen debido a los cambios en la función de los vendedores, los cuales se dedican a inventariar las existencias, a referenciar los productos o a contribuir al desarrollo de nuevos productos o servicios. Todo ello conlleva un importante incremento del costo de las visitas y, al mismo tiempo, el abandono de los clientes no rentables. Muchas empresas se plantean sus canales de ventas a través de catálogos, folletos, reuniones y, en especial la venta por teléfono.

- Aumento de la importancia del marketing directo. La mayor parte de las empresas, pero sobre todo las pequeñas, necesitan centrar su oferta a un público muy concreto. No pueden dirigirse de una manera masiva al mercado, sino que tienen que segmentarlo. En este sentido, les serán de gran utilidad los estudios del mercado que puedan realizar a bajo coste y el envío de cartas (mailing) que enviarán a sus actuales y potenciales clientes.
- El aumento en las exigencias de los consumidores. Muchos clientes no pueden esperar a que llegue un representante de la empresa, o un vendedor, para efectuar el pedido. Cada día más utilizan el correo y, sobre todo, el fax o el teléfono. Muchas empresas incitan a los clientes a llamarles promocionando este servicio. La función del representante de la empresa no desaparecerá del todo, pero la misma irá siendo sustituida, en numerosas ocasiones, por la llamada de teléfono, bien de la empresa al cliente, o bien del cliente a la empresa.
- El auge de las telecomunicaciones. Desde que en 1876 se creara el teléfono, se ha ido avanzando muy rápidamente en todo lo que tiene que ver con las nuevas tecnologías. Se pasó de las llamadas manuales a las automáticas y, hoy en día, con el apoyo de la informática y de internet la comunicación es cada vez mejor, más rápida y de menor coste, y los interlocutores son más numerosos y están más dispersos.

La venta por teléfono proporciona resultados muy interesantes para las empresas u organismos que la utilizan, de ahí que se generalice su uso por muchas empresas de diferentes sectores.

Antes de decidirnos a emprender una política de venta por teléfono, y de integrarla dentro de nuestra política comercial, deberemos de analizar los siguientes factores:

- Los productos o servicios. No todos los productos o servicios que ofrecen las empresas u organismos son susceptibles de ser vendidos por teléfono. En la medida en que sean más conocidos por el público en general, serán más fáciles de promocionar por teléfono.
- Los clientes. Tanto los clientes actuales como los clientes potenciales, deberán de estar identificados para saber si nos interesa una gestión de venta directa o, por el contrario, una acción de telemarketing. Todo dependerá de nuestro potencial y de las costumbres de compra que se dan en los mercados en los que actuamos.
- El equipo de ventas. En un principio pueden poner pegas a ceder parte de sus clientes a los/as televendedores/as. No obstante, con el paso del tiempo, verán que su labor se ve facilitada y que se consiguen unos mejores resultados para el conjunto de la empresa. Pasarán a tener un carácter de consejeros y, así, ayudarán a sus clientes a utilizar mejor los productos o los servicios que les ofrecen.
- Los/as televendedores/as. Los resultados que alcancemos dependerán mucho de la calidad de las conversaciones telefónicas. Las técnicas que se utilizan en la venta por teléfono, al igual que todas las técnicas de venta, se adquieren a través de la formación y de la experiencia. Por este motivo, buscaremos para esta función personas que tengan sentido de la comunicación y que estén orientadas, tanto hacia los clientes, como a los productos y servicios internos de la empresa. Deberán conocer todos los entresijos de la organización interna para poder comunicar bien las bondades del producto o servicio que ofrecen, así como las posibles reclamaciones, asistencia técnica, servicio post-venta, etc.

Toda conversación que se lleve a efecto dentro del ámbito del telemarketing, sitúa a la persona que la lleva a cabo ante un problema específico que requiere de una solución rápida. El trabajo de estas personas consiste, ante todo, en vender y, por ello, se les exige un perfil dotado de una alta capacidad de argumentación y de convicción.

La experiencia demuestra que debe existir una separación entre el departamento de telemarketing y el departamento de atención a clientes. Los televendedores se encargarán exclusivamente de vender, mientras que las personas del departamento de clientes tendrán como misión la de responder a las peticiones de información y a las posibles reclamaciones.

Para que el trabajo sea más fácil, y se adapte mejor a los objetivos de marketing que perseguimos, deberemos esforzarnos en trabajar en la búsqueda de la exactitud del fichero de base. Podemos afirmar que: "es mejor un mensaje malo en un buen fichero, que un buen mensaje en un fichero malo".

Se establecerán las fichas de contactos necesarias, el plan de conversaciones, los objetivos perseguidos, el registro de las llamadas realizadas y pendientes y los resultados obtenidos.

X. El marketing público

Existe un marketing específico para las administraciones públicas. Aunque tiene mucho que ver con el que se practica en las empresas que venden productos o servicios, muchas de sus normas, y en especial las que se refieren al protocolo, son diferentes. En un estudio realizado por la OCDE en 1988, se hablaba ya de la necesidad de desarrollar un nuevo valor de gestión en la administración pública: "la receptividad administrativa, que es aquella que tiene en cuenta la capacidad de cada persona para hacer frente al proceso administrativo, facilitando su acceso a las prestaciones que tiene derecho a esperar de la administración. Receptividad entendida en el cuádruple sentido de que el ciudadano tiene derecho a que la administración sea comprensible, esto es, que su organización se entienda y su funcionamiento sea claro; que sea accesible en el plano espacial, temporal y material; que responda a lo que de ella se espera; es decir, que de soluciones y no aplace o retarde la solución de las demandas y peticiones de los ciudadanos y, por último, que permita la participación de éstos en la adopción de las decisiones que les afectan. Las críticas indican que el servicio público está, sobre todo, al servicio de los funcionarios. Incluso en los países donde la administración tiene una sólida imagen de servicios público, un funcionario piensa en primer lugar en la jerarquía y la autoridad competente, el cliente que se dirige a él ocupa un segundo lugar".

Deberemos abandonar la noción de relación entre administrador y administrado para tratar de considerar que la administración es un servicio cuyo cliente es el público.

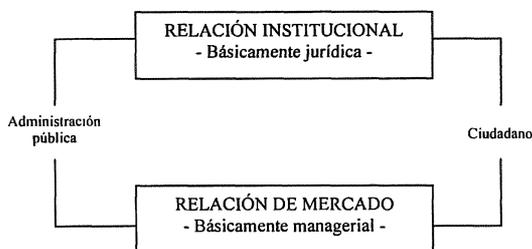
En nuestros días, existe un consenso generalizado en torno a la necesidad de que la administración adopte estrategias que impliquen a toda la organización y a todo su personal, para tratar de conseguir un cambio fundamental en los servicios públicos de las tradicionales burocracias que den paso a unas organizaciones, que estén realmente orientadas a servir al público.

Así, Hermel y Romagui orientan sus investigaciones hacia el enfoque temporal de las actuaciones de marketing en la administración, y distinguen dos etapas claramente diferenciadas:

- El marketing de primera generación. La problemática que lo caracteriza es que los servicios son poco o mal conocidos y utilizados. Por ello, se orienta la solución hacia la comunicación, mediante publicidad y promoción del servicio en los puntos de contacto con el público, y a la resolución de los problemas de acogida, donde se crean puntos de información y servicios de reclamaciones. El resultado son mejoras a corto plazo y de impacto. Y aunque no se produzca una auténtica renovación de la organización, se facilita la entrada del marketing en la institución pública.
- El marketing de segunda generación. Aparece cuando se introducen las necesidades del público como elemento importante en la elaboración de proyectos y, en consecuencia, se potencian los estudios de actitudes y mentalidades del público, y se consulta a las asociaciones de consumidores y usuarios en la fase de discusión y concertación que precede a la decisión. Ello exige una preparación técnica del personal y una revisión del funcionamiento para que el espíritu de marketing se instale verdaderamente en la organización.

Por todo ello, como decíamos, se hace cada día más necesaria una aplicación específica del marketing a la administración pública. Así, Fiorentini realiza importantes aportaciones en esta cuestión. Establece la existencia de dos tipos de relaciones: a) la relación institucional y b) la relación de mercado. Partiendo de un análisis histórico de la evolución del papel de la administración en la vida ciudadana,

señala que se ha producido el paso de una relación institucional-garantista a una actual de prestación de servicios-managerial. Así, la primera de ellas, la institucional, está basada en derechos, obligaciones y normas. La segunda, de mercado, es de carácter managerial, centrada en el marketing como ciencia que permite diseñar el equilibrio entre oferta y demanda a través de la optimización del ratio utilidad/costes. De lo cual deduce que la administración pública debe ser capaz de gestionar, al mismo tiempo, la lógica institucional y la lógica del mercado. Gráficamente se daría la siguiente relación entre la administración pública y el ciudadano:



Existe en las administraciones públicas la lógica del mercado. Ello se debe a tres razones fundamentales:

- Se producen intercambios. Los cuales pueden ser directos o indirectos, obligados o libres, y, en consecuencia, se producen interacciones. Se dan intercambios obligados cuando la administración pública impone al ciudadano a intercambiar con ella. Y también se dan intercambios voluntarios cuando la administración pública se encuentra en competencia con el sector privado o cuando el ciudadano puede escoger entre distintos niveles de la misma que le ofrecen el mismo servicio público.
- Existe competencia. Esta competencia se da entre los diversos actores que participan en la oferta, los concesionarios, o bien, entre las diferentes administraciones.
- Se fija un precio. Entendido como el conjunto de costes de accesibilidad de tipo monetario, espacial, temporal o de participación en el proceso.

La administración pública aparece como oferente y el público, es decir los ciudadanos, como demandante. Los intercambios que se producen entre ellos generan

un marketing específico para la administración pública. Dentro del mismo, tendremos que distinguir entre: a) Las empresas productoras públicas, las cuales producen bienes y que pueden ser subvencionadas debido a un cierto interés nacional. b) Las empresas de servicios públicos, entre las que distinguimos las concesionarias de servicios públicos que se gestionan con recursos privados (como es el caso del agua o del gas), como aquellas empresas de servicios públicos que no se gestionan directamente con recursos públicos (compañías aéreas o ferroviarias). c) Servicios de la Administración, en lo que se refiere a la actuación directa de la misma en la planificación y en la ejecución de los mismos para los ciudadanos.

Eficacia, eficiencia y legalidad presupuestaria son los elementos claves que definen una adecuada gestión del marketing público. Se trata de planificar y de ejecutar las diferentes políticas para tratar de crear intercambios públicos que satisfagan, tanto los objetivos sociales, como los de la propia administración.

El establecimiento de las estrategias básicas de segmentación y de posicionamiento es fundamental para el marketing científico, debido a que ambas configuran los elementos de evaluación de la coherencia del marketing mix. La estrategia de segmentación nos da la respuesta sobre quién se quiere incidir y con qué prioridad, mientras que el posicionamiento responde a cómo quiere ser percibida la administración por el público. Únicamente en base a estas decisiones estratégicas podrá valorarse, después, si las acciones desarrolladas son coherentes o no con las estrategias básicas seguidas.

XI. Organización del departamento de marketing. Control de la función de marketing.

La función de marketing ha ido evolucionando en el organigrama de las empresas con el paso del tiempo. Ello tiene mucho que ver con la propia evolución que ha ido sufriendo la orientación de la propia empresa. Distinguimos así cuatro etapas de desarrollo:

- Primera etapa. Aparecen en el organigrama cuatro directores: el de producción, el de ventas, el de finanzas y el de personal. Cada uno de ellos es responsable de cada una de las funciones empresariales. El director de ventas tiene que vender toda la producción de la empresa, debido a lo cual tiene a su

cargo a la fuerza de ventas. Se dedica personalmente a vender.

- Segunda etapa. Cuando el director de ventas se da cuenta de que la publicidad y la investigación comercial que se venían realizando, no eran rentables, y que podemos vender los productos o servicios a nuevos clientes u ofrecerlos a nuevos mercados, necesita de la colaboración de expertos en marketing.

El director de ventas contratará a especialistas que se encarguen de las ventas, y a un jefe de marketing que sea responsable de la publicidad y de la investigación comercial.

En esta etapa aún existen actividades y funciones de marketing que están en manos de otros departamentos, como es el caso de la planificación y el desarrollo de productos o la distribución física de los mismos, las cuales siguen dependiendo del departamento de producción.

- Tercera etapa. De la etapa anterior, que estaba orientada hacia las ventas, pasamos a un aumento del número de actividades y funciones del marketing que hacen necesario separar las funciones de marketing de las de ventas. Aparecen así, cinco direcciones nuevas en el organigrama. Del director general, dependerán el director de personal, el de producción, el de finanzas y los directores de ventas y el de marketing. El director de ventas y el director de marketing, trabajarán conjuntamente para tratar de alcanzar los objetivos del propio marketing, aunque sus opiniones y actuaciones casi nunca coinciden.
- Cuarta etapa. En la etapa anterior, el director de ventas estará orientado hacia el corto plazo, y se esforzará en alcanzar los objetivos de venta, mientras que el director de marketing piensa en el largo plazo y trata de satisfacer las necesidades de los clientes. Para solucionar este conflicto, la dirección general decide encargar al director de marketing todas las funciones, incluidas aquellas que están relacionadas directamente con la fuerza de ventas. En el nuevo organigrama, el director de marketing y de ventas pasa a ser una sola persona y la empresa se orienta hacia el cliente.

En la actualidad, la función de marketing se recoge en el organigrama de las empresas en línea de igualdad jerárquica con el resto de las funciones y

dependiendo directamente de la dirección general. La organización del departamento de marketing debe adecuarse a la organización de la empresa y nunca al revés.

La estructura del departamento de marketing debe respetar los principios generales en los que se basa la organización de la empresa, es decir, debe de ser una estructura que esté adecuada a la empresa, a sus dimensiones, a sus necesidades actuales y potenciales y a su filosofía, fines y políticas. Debe permitir la delegación de autoridad según la responsabilidad exigida, reforzar la unidad de mando y de dirección, facilitar la comunicación ascendente y descendente y permitir el control de los resultados que se vayan alcanzando.

En las pequeñas empresas, el departamento de marketing puede estructurarse siguiendo una organización de tipo lineal. En la medida en que las empresas van creciendo, necesitan organizar sus actividades, y entre ellas el marketing, por departamentos. Si las empresas son de tamaño grande o muy grande, como es el caso de las multinacionales, podrán acceder a la organización funcional. Esta forma de organizar el departamento de marketing, consiste en crear dos grandes funciones. En la primera se englobarían todas las actividades de la función consultiva, tales como la investigación comercial, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. En la otra, se agruparían las actividades del área de decisión situadas en línea dentro del organigrama y que se orientan hacia el contacto directo con los clientes, como es el caso de los canales de distribución, las ventas y el servicio post-venta. Más adelante, podemos organizar el departamento de marketing, nombrando jefes de producto, estableciendo el departamento de marketing por mercados, o bien por divisiones.

Es necesario controlar, evaluar y comprar los resultados obtenidos de forma continuada y regular. Un sistema de control de la función de marketing, debe trabajar con objetivos cuantificables y directamente imputables a las tareas de marketing. Por todo ello, necesitaremos poder contar con un sistema de información de marketing adecuado, que nos facilite la recogida y el tratamiento de los datos y de la comunicación de la información necesaria para poder controlar los resultados que se van alcanzando.

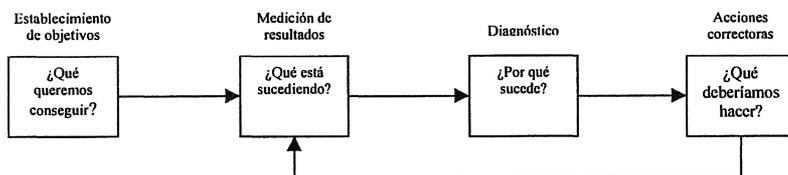
El control de la función de marketing, se puede entender de diferentes maneras:

- De una parte, la función de marketing es controlada por la alta dirección debido a que las decisiones de marketing afectan directamente al funcionamiento y actividades de los demás departamentos de la empresa.
- También, la función de marketing debe supervisar y controlar a las demás funciones de la empresa, y, en particular, a las funciones de producción y financiera.
- Además, el departamento de marketing debe controlar a los agentes externos a la empresa, como pueden ser las agencias de publicidad, los mayoristas o los minoristas. De su correcto funcionamiento dependerá el éxito o el fracaso de nuestro plan de marketing.
- Finalmente, el control de la función de marketing se puede entender, de una manera más estricta, como la evaluación de las actividades del propio departamento de marketing, tanto en lo que se refiere al personal que trabaja en él, como al presupuesto y a la eficacia y la eficiencia de los planes y programas que en el mismo se llevan a cabo.

De todos ellos, el control del marketing se centra especialmente en el último apartado, el cual es de responsabilidad directa de la dirección de marketing. Cottle, distingue en este sentido, cuatro tipos de control dentro del departamento de marketing:

- El control del plan anual de marketing.
- El control de la rentabilidad.
- El control de la eficiencia.
- El control estratégico.

El proceso de control del marketing se fundamentará, de acuerdo con Kotler, en la organización y en la gestión que previamente hayamos establecido, según podemos ver en el siguiente esquema:



La auditoria de marketing, podemos decir, que es una metodología de control de la función de marketing, la cual consiste en la evaluación de todo el sistema de marketing de una empresa. Debe estudiar el entorno, los planes, su ejecución, los objetivos, las estrategias, la ejecución de la planificación y la realización de las propias actividades del marketing, tratando de detectar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa, así como las oportunidades y las amenazas que vienen desde el exterior, recomendando un plan de acción para tratar de mejorar las funciones del marketing. Podemos realizar estas auditorias de una manera coyuntural, en el momento en que iniciemos una gestión de marketing planificada, aunque somos partidarios de efectuarlas de una manera periódica.

XII. El protocolo en la empresa

Cada día son más difíciles las relaciones de las empresas e instituciones, tanto en su ámbito interno, como en el externo. La nueva economía que nos ha tocado vivir exige del establecimiento de una dirección participativa por objetivos en la que todos los miembros de la organización participen en el diseño, ejecución y seguimiento de los objetivos que queremos alcanzar y de los resultados que realmente se van obteniendo. Como veíamos en el punto anterior, las personas cobran una gran importancia en las empresas, tanto en sus relaciones laborales o productivas internas, como en su trato o contacto con los clientes en los diferentes mercados en los que actuemos. Es por todo ello que la empresa debe pensar en establecer un manual de protocolo, o bien un departamento de protocolo, en función del tamaño de la misma y de sus necesidades.

La competencia en los mercados es cada día más grande. Las empresas tratan de captar y de fidelizar a sus clientes y, en consecuencia, utilizan todas las herramientas que les ofrece el marketing para tratar de conseguir este objetivo. Entre ellas el protocolo les será de una gran ayuda.

Muchas veces las relaciones con los públicos objetivos a los que nos dirigimos van desde lo institucional hasta lo privado. Los directivos y los empleados intervienen en actividades muy diversas relacionadas con los clientes, en los ámbitos sociales, culturales o, bien, en la propia sede de la empresa.

los clientes o con otros organismos.

Podemos afirmar que el protocolo es al mismo tiempo algo racional y convencional. Nada dentro de sus normas puede ser tenido como algo artificial. Pero, al mismo tiempo, tampoco existe nada dentro de él que haga considerarlo como estrictamente fundamental. Sin embargo, podemos afirmar que sus funciones son imprescindibles en el día a día de las relaciones internas y externas de la empresa.

De esta manera, podríamos enumerar una serie de tareas que en el mundo empresarial están íntimamente relacionadas con las labores de protocolo. Estas serían las siguientes:

- Participación directa y decisiva en los aspectos relacionados con la estética y la decoración de las instalaciones de la empresa.
- Asesoramiento en todo lo relativo a la imagen de la empresa, diseño de logotipos, atención a las relaciones con otras empresas u organismos, sugerencias sobre posibles patrocinios, posibles colaboraciones o presencia en actos públicos.
- Preparativos y trabajos necesarios para que se puedan celebrar, dentro o fuera de la empresa, actos institucionales sociales o protocolarios.
- Preparación, de una manera directa o compartida, con agentes externos, para que dichos actos puedan llevarse a efecto.
- Reuniones de los diferentes equipos de trabajo, preparación de juntas, realización de seminarios o encuentros.
- Visitas institucionales a la empresa y todo aquello que exija una preparación dentro o fuera del ámbito empresarial, pero que exija, al mismo tiempo, una participación institucional.
- Organización de actos relacionados con homenajes a personas de dentro o de fuera de la empresa.

La cultura empresarial es el eje central sobre el cual pivotan las diferentes áreas y tareas y, entre ellas el protocolo, como podemos ver en el siguiente gráfico:



Los responsables de la comunicación externa deben cuidar la imagen de la empresa. Internamente podemos tener dificultades o problemas, los cuales, en ningún caso, deben salir fuera de las fronteras de la propia empresa u organización. La decisión girará en torno a si creamos nuestro propio manual de protocolo, o incluso nuestro propio departamento de protocolo, o bien, nos decidimos a contratar estos servicios a terceras personas.

Si nos decidiéramos por crear un departamento de protocolo, podríamos ubicarlo dentro del organigrama de la empresa en dependencia directa con la presidencia. El presidente o bien el consejero delegado, según la estructura de la empresa, tendrán la responsabilidad directa sobre la dirección de relaciones externas.

Además de elaborar el manual de protocolo necesario, el cual incluiremos como anexo al final de este libro, el departamento de protocolo deberá trabajar en todas aquellas actividades que tengan que ver con las relaciones empleados-empresa-clientes, las cuales, además del propio protocolo, estarán referidas a la motivación y comunicación interna del personal, a la búsqueda de la calidad total, a la publicidad, y a la relación con los medios de comunicación.

El protocolo propiamente dicho, tiene una particular importancia para la entidad o empresa y para los propios empleados, porque ambos deben adecuarse en sus comportamientos a las exigencias de la vida pública y social.

Hay que tener muy presente que las normas de protocolo son de una particular importancia para el éxito de las organizaciones. Muchas veces se olvidan cosas que nos parecen elementales y esos errores se pagan después en las relaciones futuras con

- Preparación de felicitaciones anuales o de cartas de reconocimiento o de salutación.
- Realización de exposiciones, recepciones, viajes.
- Selección de los regalos de empresa o de aquellos otros destinados a personalidades cuando los directivos viajan o reciben a personas importantes.
- Organización de visitas no protocolarias de interés general a la empresa, como pueden ser grupos de jubilados, colegios, etc.
- Presencia en ferias a través de stands.
- Realización de actividades culturales o deportivas patrocinadas por la empresa.
- Seguimiento de las actuaciones e imagen en los medios de comunicación.

Para poder llevar a cabo todas estas tareas, deberemos contar con personas preparadas, con una adecuada formación, pero sobre todo, con una importante vocación y con unas ganas de hacer bien su trabajo.

Si conocemos las normas del protocolo, y si todo el personal de la empresa u organización las asumen y las siguen con gusto y convencimiento, seguro que el trabajo diario se hace más fácil y agradable. Será conveniente que los responsables empresariales tengan claro en su vida social, la suya y la de la propia empresa, que ambas están estrechamente vinculadas. Si queremos que nuestra empresa ocupe un papel destacado en la sociedad, debemos asistir con un comportamiento adecuado a los diferentes actos sociales o protocolarios que se organicen. En definitiva, el del protocolo es un camino que podemos recorrer con serenidad y con conocimiento, a la vez que con preparación, o bien improvisaremos sobre la marcha, con lo cual los resultados pueden ser catastróficos.

Sería conveniente que tratemos de evitar cualquier exceso. No debemos de ser excesivamente rígidos en nuestras normas pero, al mismo tiempo, tampoco debemos caer en una flexibilidad que anule toda relación y el gusto por las cosas bien hechas.

Cada momento y cada lugar exige unos modos diferentes de comportamiento y, en consecuencia, el protocolo nos será de gran ayuda, debido a que aporta las normas de sentido común para tratar de hacer bien las cosas. Lo habitual es que los protocolos e incluso las etiquetas se vayan renovando con el paso del tiempo.

Tenemos que tener claro que el protocolo empresarial, lo mismo que el protocolo privado, admiten una serie de licencias y de adaptaciones, las cuales no están permitidas en el protocolo oficial.

El protocolo formal no puede nunca llegar a desconocer ni a desentenderse del protocolo moral. Ambos deben de armonizarse para que el resultado de los actos sea el deseado.

El protocolo es una nueva tecnología empresarial que se engloba dentro del ámbito del marketing. Ahora bien, el protocolo tiene vigencia dentro y fuera de las actividades de la empresa. Decía Chesterton que "no hay gente ineducada. Todo el mundo está educado, solo que mucha gente esta mal educada".

El departamento de protocolo debe estar vinculado, como hemos dicho a la máxima jerarquía de la empresa. Dentro de ella, cuanto más cultura tenga el personal, más fácil será de implantar una tradición protocolaria. Como decía Tayllerand "solo los tontos se burlan del protocolo; simplifican la vida".

XIII. Tareas de protocolo empresarial

En el desarrollo de los preparativos para llevar adelante las tareas del protocolo, nos podemos encontrar con diferentes situaciones. Siempre se aconseja confeccionar un esquema o un documento de trabajo que nos facilite las tareas que el acto a desarrollar nos va a exigir. Este trabajo previo es fundamental porque, en la medida en que vayamos avanzando en los datos, iremos introduciendo modificaciones que harán que la situación se vaya haciendo cada vez más compleja pero, a la vez, que vayamos centrando la perfección de lo que queremos conseguir.

Si, por ejemplo, estamos preparando una comida de trabajo de una persona importante que nos va a visitar, deberíamos analizar diferentes aspectos:

- Categoría del personaje que nos visita.
- Protocolo que exige la visita, en lo que se refiere al atuendo o etiqueta.
- Número de personas y posición que ocupan los acompañantes que vendrán con el personaje principal.
- Gustos, que podamos conocer, que tendrán nuestros invitados.
- Personas de la empresa que se aconseja asistan al evento.
- Protocolo en la mesa. Distribución de puestos, presidencia, etc.
- Adornos.
- Regalos a entregar.
- Actividades de recepción y de despedida de las personas invitadas.

Si lo que estamos preparando es un viaje en el que se encontraran dos delegaciones empresariales, deberemos cuidar la planificación para que las actividades que se vayan a llevar a cabo entre las empresas tengan una comunicación fluida y se ajusten a los usos y costumbres de cada una de las delegaciones.

Los diferentes responsables de cada delegación, deberán ponerse de acuerdo para preparar el programa, después negociarlo, estructurarlo y, por último, ultimarlos de común acuerdo.

El protocolo es la materialización, en gran medida, de cosas que nos parecen obvias. En el caso anterior, no podemos olvidarnos de enviar una carta de invitación formal por parte de la empresa que va a recibir a la otra delegación empresarial. Aunque, como decíamos antes, la flexibilidad en el protocolo puede llevarnos al extremo de que los representantes de las dos partes se conozcan con anterioridad y, en estos casos, la invitación podría concretarse con una simple llamada de teléfono.

El siguiente paso sería establecer un programa de actividades para las reuniones de trabajo, el cual deberá contener el orden del día, la documentación necesaria para el desarrollo de las mismas, así como un listado de los participantes.

Como paso previo a la reunión, deberemos ir a recoger a las personas de la otra empresa que nos visitan. En ese caso, la llegada de los pasajeros, es decir de nuestros invitados, al aeropuerto o al hotel, debe de realizarse de una manera adecuada y amable. Deberemos diseñar con todo detalle la logística de la recepción. Cuando la visita llegue a las instalaciones de nuestra empresa, el primer mensaje que va a recibir va a ser de tipo visual. Por este motivo, la atención en el puesto de recepción resultará ser fundamental. Puede ser importante que nuestros invitados observen que tenemos establecidas en nuestra empresa medidas de seguridad para el acceso de personas, pero las mismas no deben demorarse demasiado para que no lleguen a molestarles.

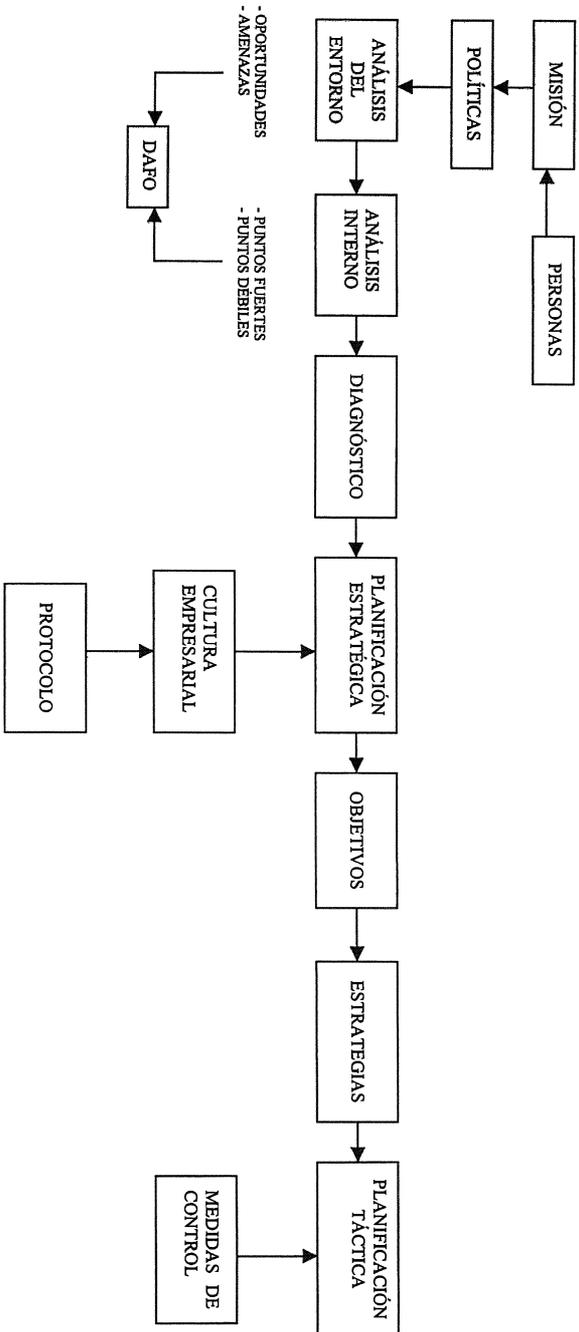
Antes de dar comienzo a las reuniones de trabajo, sería conveniente que la persona de mayor nivel de la delegación que nos visita fuera recibida, en privado, por el máximo representante de nuestra empresa. El resto de los visitantes, pasarán directamente a las salas de trabajo, donde serán atendidos por los empleados de nuestra empresa. En el caso de que no sea necesario esta deferencia personal, lo normal será que pasemos directamente a todos los invitados a las salas de espera o, directamente, a los lugares donde se van a realizar los encuentros.

Las salas de reuniones serán confortables. Tendrán suficiente luminosidad, sillas, sillones o sofás, y plantas o cuadros que hagan agradable el ambiente. No hay que olvidar, sin embargo, que las salas de reuniones tienen como misión fundamental la de ser funcionales para facilitar el trabajo. En consecuencia, se adecuarán a las necesidades de los usuarios y estarán dotadas de los elementos técnicos necesarios para la comunicación y el desarrollo adecuado de la reunión. Podemos pensar, en este sentido, en sistemas de traducción simultánea, servicios de azafatas, etc.

También puede ser de gran ayuda que las diferentes personas vean, cuando acceden a la sala de reuniones, un cartel con su nombre, lo cual facilitará la ubicación en la mesa de trabajo y el inicio de la reunión.

Si tuviéramos que celebrar algún descanso, que incluyera desayunos o comidas de trabajo, seguido de una nueva reunión, no es aconsejable celebrar ambos actos en la misma sala.

En cualquier caso, el protocolo estaría muy ligado a la estrategia de la empresa. Tenemos que establecer la misión o fines que queremos alcanzar, diseñar las políticas adecuadas, fijar el sistema de objetivos y sus correspondientes estrategias, con sus medidas de control. Para ello, partiremos de un análisis DAFO (analizando el entorno y el interior de la propia empresa u organización), estableceremos un diagnóstico y construiremos nuestra planificación estratégica y nuestra planificación de marketing, dentro de la cual, jugarán un papel importante, tanto la cultura empresarial, como el protocolo. Así:



Tenemos que tener claro que el protocolo exige de una serie de usos sociales que tienen mucho que ver con el saber estar y lo buenos modales, como veremos en el siguiente capítulo. Pero es que, además, si queremos que nuestros empleados puedan cumplir con el manual interno de protocolo, deberemos ayudarles para que dominen las técnicas de comunicación y de influencia en los contactos con los demás. El hablar en público, el efectuar presentaciones eficaces, el trato con los clientes, la preparación y la realización de reuniones de trabajo, son tareas íntimamente ligadas al protocolo, que hacen que los responsables de la empresa se relacionen adecuadamente con sus subordinados, ayudándoles en la búsqueda de su éxito profesional y personal dentro de la empresa como vamos a ir explicando más adelante.

XIV. Marketing y calidad total

La calidad es un factor decisivo en el momento de la compra, tanto de bienes como de servicios. Las personas en la empresa que se preocupan del diseño de la calidad, tienen que trabajar en las especificaciones que deberán tener los bienes o servicios para que puedan cubrir las necesidades de los clientes.

La calidad debe de ser integral o total para que pueda producir una ventaja competitiva y aproximarse, de esta manera, a la excelencia que exigen los diferentes mercados. En otras palabras, debe abarcar el diseño, la comunicación, la venta e incluso el comportamiento ético. Deberemos esforzarnos por tratar de lograr una imagen de calidad para nuestra empresa u organización que, además de ser creíble, nos permita captar y conservar a los clientes.

Las empresas japonesas son las primeras que han sabido hacer de la calidad un arma comercial importante. Si buscamos la calidad en el interior y en el exterior de nuestros procesos, es decir, desde el diseño, pasando por la producción, hasta llegar a la venta, conseguiremos una disminución importante de los costes y, al mismo tiempo, alcanzaremos a dar satisfacción a los clientes y así lograremos la excelencia empresarial. Por todo ello, la calidad está al alcance de cualquier empresa u organización que cuide los detalles y que busque continuamente la perfección. La calidad del conjunto se conseguirá por sumatorio de cada una de las calidades individuales.

Si internamente trabajamos con parámetros de calidad, de la misma manera tendremos que trabajar cuando nos relacionemos con nuestros públicos objetivos y,

además, deberemos de ser capaces de comunicarles esta manera de actuar. La comunicación es un aspecto muy importante en toda organización. Sin ella no podremos alcanzar los objetivos que perseguimos, todo ello, a pesar de que contemos con un buen producto o servicio. Una mala comunicación puede destruir un buen producto o servicio, o bien, situarlos en una posición de desventaja si los comparamos con los de la competencia. Tenemos que proyectar una adecuada imagen en el mercado. Ello necesita de un proceso de comunicación que permita trasladar una imagen positiva. Y esto sirve, tanto para los producto o servicios, como para las propias empresas y, por supuesto, para las personas.

No debemos confundir comunicación con información. Así, comunicar es hacer algo con carácter de correspondencia, mientras que informar es dar la noticia sobre algo, es decir, enterar.

Existen diferentes formas de contacto:



Desde un punto de vista estricto de la gestión de la calidad, podemos afirmar que las intervenciones de cualquier persona de la empresa en el exterior, pueden afectar, de manera directa, a la imagen de la misma y a los productos y servicios que ésta ofrece. En consecuencia, deberemos esforzarnos en controlar la calidad de la comunicación con la misma dedicación que lo hacemos a cualquiera de los otros componentes que afectan a la posición de la empresa en el mercado.

Pero además, en una sociedad como la actual en la que predominan los servicios, y en la que las personas que están en contacto directo con los clientes son, en la mayoría de las ocasiones, las de menor nivel profesional y preparación, se da la

circunstancia de que son ellas los verdaderos portavoces de la empresa u organización con la actitud que adopten y las manifestaciones que hagan.

Por todo ello, la estrategia de calidad exige de personas preparadas que busquen expertos de calidad que, a la vez, tienen que serlo en comunicación. También los responsables de la comunicación deben entender cada día más de los sistemas de calidad y de protocolo empresarial.

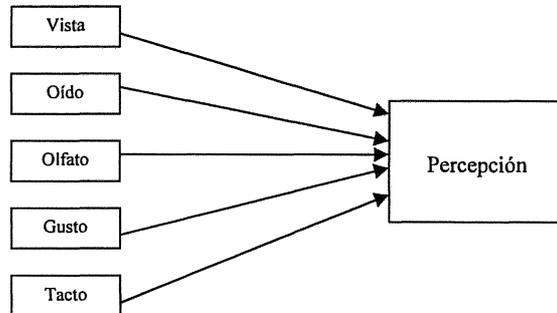
Sin el dominio adecuado de las técnicas de calidad y de comunicación no será posible que podamos transmitir de una manera eficaz la filosofía de la calidad en nuestra propia empresa, sobre todo si en la misma se dan a la vez otros mensajes importantes, como pueden ser las necesidades de financiación, que en muchos momentos pueden superponerse y frenar, y, en algunos casos, llegar a anular los mensajes de la calidad.

La calidad puede definirse como lo que el cliente percibe como tal y está dispuesto a pagar por ello. Los mensajes deben adaptarse a la especialidad de cada uno de ellos, y, después, a las distintas audiencias, sin llegar a perder su coherencia. Todos los productos y servicios, incluidos los institucionales, compiten contra todos los demás, y no solo los de su propia categoría, por la notoriedad en los espacios publicitarios. Los costes crecientes de los espacios y su mayor diversidad, dificultan la obtención de la rentabilidad.

El cliente se enfrenta a la comunicación de masas y debe tomar decisiones. Los presupuestos limitados de marketing hacen que las empresas no lleguen a cubrir todos los segmentos del mercado. En consecuencia, el comprador puede perder parte de su percepción, la cual es, sin embargo, no lo olvidemos, por lo que elige.

Los tiempos actuales nos llevan a mercados de compradores en los cuales la percepción de calidad es muy importante pero, no lo debemos de olvidar, es también algo subjetivo para el comprador. Es decir, lo que es bueno para unos puede ser insuficiente para otros, en función de su cultura, sus circunstancias personales o sus necesidades.

El nivel de percepción para nuestros clientes obedecerá al siguiente esquema de calidad perceptiva:



La velocidad de la calidad es un nuevo concepto en relación al factor tiempo, el cual es cada vez más importante, tanto para las empresas u organizaciones, como para los consumidores, sobre todo si estamos pensando en definir unos niveles de calidad que sean aceptables. Todo ello nos lleva a establecer una visión dinámica de la gestión empresarial, dentro de la cual la aceleración es una característica para tratar de disminuir los diferenciales de desarrollo en relación a los líderes del mercado.

Entendemos la imagen como la representación mental de alguna cosa que es percibida por todos los sentidos. Mientras que definimos la imagen de calidad como el compendio de la fiabilidad total, la cual es la expresión que sintetiza la posición competitiva.

Hasta hace poco, el producto era el exclusivo punto de vista de fabricantes y consumidores, y en la gestión de su calidad surgió lo que denominamos primera dimensión de la calidad, debido a su importancia básica.

Al ir aumentando la competencia y las exigencias de los consumidores, la atención se desplaza hacia la necesidad de perfeccionar la segunda dimensión, que se corresponde con la calidad del servicio, sin la cual los clientes no quedarían satisfechos.

Pero sabemos que la imagen es un factor determinante para la decisión de la primera compra. Además, el cliente obtiene satisfacción y nos transmite su calidad confirmada, a través de la comunicación, la cual es un eje importante de atención permanente en la gestión de la calidad. Es lo que denominamos la tercera dimensión de la calidad.

El producto constituye la parte fundamental de lo que busca un cliente al comprar.

El servicio no es más que el trabajo hecho para realizar la entrega de esos productos.

Entre ambos, producto y servicio, se produce la plataforma que sostiene la satisfacción del cliente y que constituye la parte básica del proceso.

La comunicación tiene una importancia vital en los mercados. Es el soporte de la excelencia ante la opinión de los consumidores. De ahí que, como el nivel de calidad total es la suma de las percepciones que se tienen en cada uno de los ejes, la base del esquema será el reflejo de la imagen de calidad que la oferta tiene para el mercado.

Con todo lo anterior, podemos establecer gráficamente la imagen de calidad, de la siguiente manera:



Representamos la excelencia por el tamaño del área formada por el triángulo que une los tres vectores de nivel de calidad alcanzados en la percepción por el mercado en cada uno de los elementos o dimensiones del producto, servicio y comunicación, es decir, por el nivel de calidad total o resultante, que es el que influye en la toma de decisión de compra de cualquier producto o servicio, teniendo en cuenta que

todo producto tiene que tener un componente de servicio determinado, y viceversa, y que, a su vez, todos ellos tienen un componente de comunicación por la imagen que generan en todos los casos.

Si a todo lo anterior le unimos otro componente de credibilidad y de importancia creciente, cual es el comportamiento ético de la organización y de sus personas, tendremos que los clientes depositarán en ellos una fidelidad debido a la veracidad y a la corrección de sus actuaciones.

Podríamos concluir indicando que la ética pasaría a constituir la cuarta dimensión de la calidad.

La correcta implantación de la imagen de calidad necesita de la utilización de todos los medios de comunicación que sean relevantes para la audiencia objetivo. Nos estamos refiriendo, tanto a los medios ajenos a la empresa, como a los medios propios.

La búsqueda de la calidad total, como cualquier otra novedad, así como su aceptación, requieren de la armonización de dos procesos: el de difusión, que es sociológico, y el de adopción, que es psicológico.

En todo este proceso, la comunicación juega un papel fundamental y, a la vez, tiene que cumplir tres objetivos principales: informar de la disponibilidad, persuadir de las ventajas de la oferta y retroalimentar de información al proceso para su ajuste posterior.

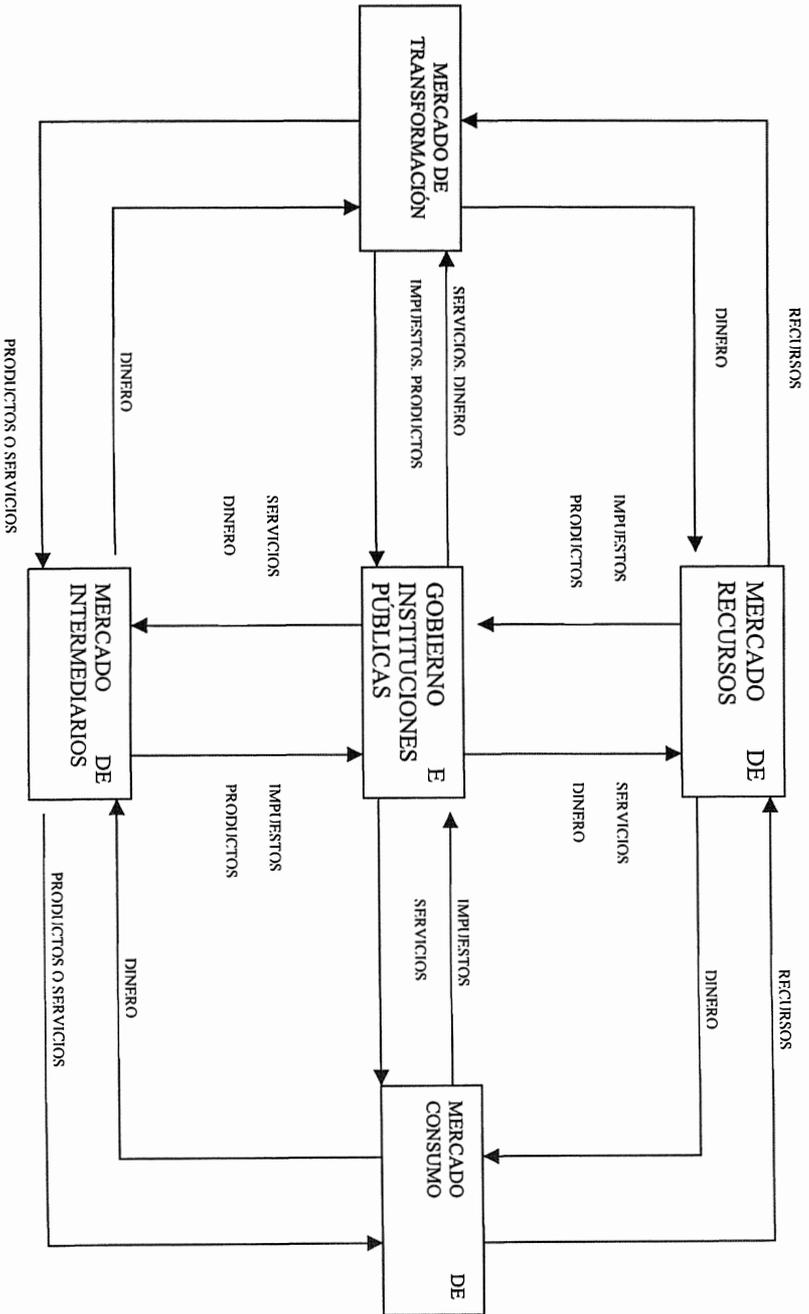
El seguimiento de la imagen lo consideramos necesario para tratar de alcanzar que con el proceso de mejora continua, imprescindible en todo desarrollo de verdadera calidad, se pueda mantener la fidelidad de los clientes. Ese será el objetivo último que debe guiar a toda empresa u organización que intente operar con éxito en el mercado.

XV. Implantación de la calidad de servicio

El pragmatismo filosófico que impera en la gestión de las empresas de nuestros días, exige resultados inmediatos y validez práctica a todas las teorías o

formulaciones del management. Por esta razón hoy en día no satisfacen los postulados brillantes ni las filosofías coherentes, plenamente razonadas y contrastadas, si no muestran su inmediata eficacia en el seno de la gestión de las empresas. En este sentido, la calidad de servicio como estrategia corporativa de la empresa y como filosofía de la misma, poca atención de los empresarios hubiese reclamado si no contara con ejemplos prácticos y experiencias de su puesta en práctica y de su contribución a los resultados de las empresas que la han practicado. Y es que, para abundar en estas motivaciones del pragmatismo, la calidad de servicio puede ampararse en las experiencias de la calidad industrial del segundo tercio del siglo XIX, y en las experiencias de la calidad total como modelo de gestión empresarial en vías de desarrollo y consolidación en la gestión de las empresas industriales actuales, con pretensiones de translación hacia las empresas de servicios.

El esquema de la estructura de flujos en una moderna economía de intercambio, sería el siguiente:



Evidentemente, este amparo en experiencias anteriores trae consigo algún problema de confusión conceptual y práctica entre la calidad de servicio y los paradigmas pre-experimentados: calidad de producto y de proceso, calidad total, control de calidad, etc., que sustentan las motivaciones para convencer el pragmatismo de los empresarios a la hora de optar por la calidad de servicio. En otras palabras, conviene distinguir entre calidad de servicio como estrategia empresarial respecto al modelo de gestión denominado calidad total, no para establecer un debate permanente e ineficaz sobre cual de ellos es mejor o más apropiado, sino para adaptar e introducir el paradigma de la calidad de servicio en la gestión de la empresa adscrita al sector terciario de la economía.

Para centrar nuestras afirmaciones deberemos perfilar y definir un tanto el modelo de empresa de servicios que subyace en nuestro modelo. A la hora de refutar las diferentes teorías sobre la gestión y la concepción de las empresas de servicios, conviene explicitar el modelo empresarial al que se refieren; si no es así, se percibirán las contradicciones y ambigüedades como las que hemos destacado anteriormente en algunos enfoques. Nuestros comentarios se dirigen hacia la propuesta de recomendaciones para una empresa del sector terciario, de tamaño medio grande en función del número de clientes a los que atiende, que no se ha internacionalizado, y que aborda con afanes de competitividad el mercado doméstico bajo la consideración de su inmediata internacionalización.

Hecha esta explicitación del objeto de nuestros comentarios, pasaremos a destacar dos consideraciones básicas que delimitan las relaciones, de mutuo enriquecimiento, que consideramos existen entre los diferentes conceptos y modos de gestionar la calidad de servicio. La primera consideración es que la calidad de servicio hace mención constante a las "expectativas" (deseos, necesidades, preferencias, gustos, esperanzas, etc.) de los clientes, como algo externo a la empresa, no controlable, pero sí influenciable por medio de instrumentos de marketing, de comunicación y de imagen. Esta consideración demanda un tipo de gestión adicional al que normalmente se observa en las empresas manufactureras, consiste en gestionar las expectativas de los clientes (estudiarlas, conocerlas y transformarlas de forma favorable), y en gestionar las "percepciones" de los clientes: ¿cómo perciben las prestaciones de servicios?, ¿qué atributos adjudican al servicio, al empleado oferente y a la empresa prestadora del servicio?. Esta gestión, muy emparentada con el marketing de la comunicación, es imprescindible para establecer objetivos de calidad de servicio y

para diseñar las estrategias de "servucción" coherentes. Sin embargo, sobre este tipo de gestión, particularmente específica e importante en el sector servicios, existe escasa literatura científica.

La segunda consideración que tomaremos en cuenta hace referencia al soporte sobre el que se va aplicar la calidad de servicio: la empresa terciaria y el propio servicio. Consideración que nos introduce en el variopinto mundo de las empresas de servicios, donde existen todas las variaciones posibles de tamaños, culturas, tradiciones y modos de hacer que ha conocido el mundo empresarial, y donde predominan, en cantidad y calidad, las relaciones sociales y humanas por encima de las relaciones técnicas, objetivas, financieras y de tipo "hard" más importantes en otros sectores económicos. Esta observación hace, si cabe, más relativo el concepto de calidad (relacionado con la sociedad que es relación pura), y encumbra el factor humano como elemento no sólo productor, sino vendedor, comunicador, consumidor y creador del valor que presenta el intangible servicio.

Estas dos consideraciones permiten deslindar las ambigüedades en las que podría deslizarse el intento de proceder a implantar la calidad de servicio en la empresa terciaria. Para cuyo fin, pretendemos sugerir un camino específico, que debe crear e imaginar la gerencia de la empresa de servicios. Y recomendamos evitar siempre las imitaciones rápidas y no reproducir sin más los modelos de éxito contrastado bajo otras circunstancias externas e internas a la empresa interesada, porque estos plagios nada garantizan sobre la viabilidad futura del modelo copiado, ya que éste fue creado bajo otras condiciones. Recomendamos que, antes de utilizar la calidad de servicio como el paradigma de moda para la gestión empresarial, la empresa sea consciente de sí misma, de las circunstancias en las que vive, de sus capacidades y potencialidades, como condición *sine qua non*, y previa para adaptar, de forma eficaz y personificada, el modelo de calidad de servicio en la dirección y en la estructura de la misma.

Dos dificultades generales surgen cuando se pretende implantar una estrategia de calidad de servicio: los costos de introducción, y la "resistencia" al cambio. Por una parte, la implantación de toda estrategia consume esfuerzos, tiempo y costes de dirección general, y más en el caso de la calidad de servicio, ya que ésta pretende conocer a los clientes (estudios de mercado, establecimiento de canales de comunicación, etc.) y necesita inscribirse de forma participativa (no puede ser de otra forma)

dentro de la cultura y la filosofía de la empresa. Este consumo de esfuerzos de dirección puede afectar de diferente manera, según el tipo de organizaciones de que se trate. En las empresas pequeñas bastará con algunas reuniones, más o menos informales, pero sistemáticas, que debatan y perfeccionen su concepto y la aplicación de la calidad de servicio que hacen en realidad; y en otros casos, puede llegar a crearse un alto órgano de gerencia especializada en la calidad de servicio.

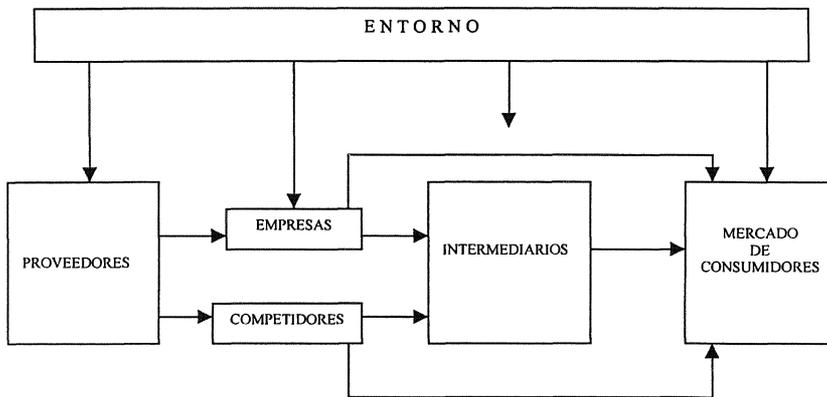
La resistencia al cambio es uno de los factores que hay que considerar en la implantación de la estrategia de calidad de servicio. Este problema, convertido en tópico en la Schok del Futuro de A. Toffler, añade mayor importancia, si cabe, a la gestión de los recursos humanos en las empresas de servicios que quieran poner en práctica estrategias de calidad de servicio. Para responder a esta dificultad de gestionar el cambio, se ha generado, en la actualidad, abundante literatura económica con la misión de proponer estrategias nuevas (estrategias de cambio), que traen propuestas de novedosos instrumentos para la gestión del cambio, y con nuevas aportaciones, positivas (de "hacer") y negativas (de "deshacer" elementos perjudiciales), respecto a la cultura del cambio, cuya existencia se estima necesaria.

La estrategia de calidad de servicio, como estrategia específica que genera el cambio de las organizaciones y las conduce al perfeccionamiento continuo, necesita implementarse e incluirse dentro de la dirección y la planificación estratégica de la empresa. Es decir, aparte de comprendida, la estrategia de calidad de servicio debe ser diseñada, implantada, gestionada y controlada de forma permanente, si se quiere que dicha estrategia tenga éxito y dote a la empresa de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Reconocida la condición de estrategia global de la calidad de servicio para las empresas de actividad terciaria, y su carácter relativo o puente entre las expectativas del mercado y las realizaciones de la empresa, quedan pendientes una serie de consideraciones y de interrogantes sobre esta estrategia. En primer lugar, habría que determinar la viabilidad económica y psicológica de la estrategia de calidad de servicio en el seno de una empresa concreta que actúa en un mercado concreto; posteriormente, una vez evaluada la estrategia, y aceptada por la máxima responsabilidad de la empresa, queda la tarea nada fácil de implantar la estrategia en el seno de la organización empresarial; y una vez implantada la estrategia, una vez que se ha conseguido introducir la calidad de servicio en la cultura de la empresa, en su filosofía,

en su plan estratégico y en su estructura, resta la última actividad de gestión de la calidad, el control del "performance", de las realizaciones que la organización va llevando adelante.

Las principales fuerzas y actores que actúan en un moderno sistema de marketing, podemos representarlas de la siguiente manera:



Detendremos nuestro camino dentro del primer paso del proceso de gestión estratégica de la calidad (diseño-evaluación/decisión-implantación y control de las realizaciones). Dedicaremos un espacio a la observación de la primera fase de la gestión de la calidad, la fase que pretende descubrir, en primer lugar, las diferentes opciones de estrategias de calidad de servicio que se le presentan a la empresa terciaria, entre las cuales haya que escoger y evaluar la más pertinente. Esta tarea primera necesitará grandes dosis de creatividad y conocimiento profundo de dos realidades: el mercado al que se encamina la empresa y las posibilidades estratégicas de la organización. Para realizar esta tarea, la dirección estratégica aporta diferentes metodologías, y recomienda que, aparte de las consideraciones al conocimiento del mercado y de las propias fuerzas, se considere el conjunto del proceso de gestión de manera sistemática. Es decir, en la fase de creación y evaluación de la estrategia de calidad de servicio es necesario pensar en las siguientes fases, en la implantación, para apreciar cómo implantar, por dónde empezar, etc., e ir definiendo el sistema de información y de control que funcionará como un mecanismo de retroalimentación, retornando información sobre desviaciones y desajustes que son de vital importancia para el rediseño y la rectificación de la primitiva estrategia escogida.

Esta fase, que es responsabilidad de la máxima autoridad de la empresa, como todo lo que se refiere al proceso de gestión estratégica, tiene mucha vinculación con las funciones de planificación y de marketing de la empresa. Desde la perspectiva funcional que adoptaremos, y considerando a la planificación, en nuestro caso, como una metodología al servicio de las funciones de la empresa, opinamos que, en esta primera fase, la alta dirección encontrará el apoyo necesario para las decisiones que comentamos en la función de marketing de la empresa. Entendemos esta función de la empresa, de acuerdo con Lambin, como: "El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación e intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades".

Esta definición está bastante próxima a la definición de calidad de servicio como estrategia que pretende satisfacer también las expectativas de los clientes. En la práctica, cuando se tiene una visión amplia y generosa de los conceptos de necesidad y de expectativa, ambos llegan a identificarse. Existen diferentes acepciones económicas del término expectativas, que incluyen el concepto de necesidad, y pueden interpretarse según el enfoque psicológico que Maslow, Herzberg y otros, han diseñado para explicar el comportamiento humano (como consumidor, usuario, trabajador, etc.) de acuerdo con entidades psicológicas, jerarquizadas, relativas y de diferente posibilidad de satisfacción. No conviene olvidarnos aquí del enfoque de la teoría de la "instrumentalidad" o de "la expectativa" que nos da Weinert: "Conforme a estas teorías de la instrumentalidad, los individuos sólo se deciden si con ello consiguen algo que posee "valor" para ellos y, de esta manera, la acción se vuelve "instrumental" para la consecución de un resultado provisto de "valor"..."

Porque esta teoría, junto a la dinámica de la jerarquía de las necesidades de Maslow, nos ha aportado explicaciones racionales del comportamiento de los agentes económicos, y porque ha llegado a sentenciar la razón por la cual las personas compran: siempre y cuando el valor subjetivo esperado de lo comprado sea superior a la valoración del sacrificio que supone el desembolso del precio. Esta teoría aporta un mensaje fundamental para el sector servicios productor de intangibles, y es muy importante para el estudio de las expectativas de la demanda de servicios (de acuerdo con el estudio de los atributos subjetivos que componen la esperanza de valor del servicio que motiva el afán de compra) y para el estudio de las percepciones subjetivas, estructuradas mediante atributos, que el consumidor interioriza a partir de las

realizaciones (prestaciones de servicios básicos, periféricos, sistema de "servucción", trato, etc., de las empresas de servicios).

Los dos grandes componentes de la calidad de servicio, las expectativas y las percepciones de las realizaciones de la empresa de servicios, pertenecen al mundo mental y psicológico de los clientes; son realidades de difícil estudio y conocimiento. El consumidor o usuario de los servicios, cuando compra algún servicio, percibe las cualidades de éste y un conjunto de impresiones, recuerdos e intuiciones de cómo es la empresa de forma global –lo que se denomina imagen de la empresa-, una actitud favorable, indiferente, o desfavorable, para la empresa y sus prestaciones. Evidentemente, estas percepciones mentales de lo que la organización es, hace, puede hacer y lo que la empresa dice, que constituyen de forma sintética la imagen de la misma, es de vital importancia para la empresa de servicios. Cobra una gran importancia la gestión de la "imagen corporativa", para mostrarnos el grado de desarrollo de la imagen positiva de la empresa (también es una inversión financiera que genera "goodwill" o sobrevalor de la empresa) como elemento promotor y facilitador de las ventas, que aporta fidelidad y lealtad de los clientes (proporciona "poder" de mercado a la empresa), y porque facilita otros tipos de ventajas a la empresa: acceso a la financiación, buena recepción por la Administración, atención preferente de los proveedores, etc.

En algunos subsectores terciarios, ejemplo de las ramas bancarias y de seguros, la imagen de la empresa es algo crucial que afecta a la supervivencia de la empresa (confianza en el banco, credibilidad en su seguridad financiera, etc.) Es más, la aprehensión o el conocimiento de tales realidades mentales: expectativas, percepciones, imágenes, etc.; ya que es uno de los objetivos de marketing, y supone más bien una finalidad siempre perseguible y nunca alcanzable, puesto que las percepciones y expectativas de valor siempre están abiertas a las influencias de la oferta –publicidad sufragada por la propia empresa- y del medio ambiente, donde actúan factores externos, la propia competencia, de forma no controlable. En nuestra opinión, el estudio de tales realidades mentales (opiniones del cliente en forma de esperanza de obtención de valor –expectativa, o en forma de evaluación –percepción- de un servicio) corresponde a la función estratégica de la empresa que tiene encomendada tal misión: el marketing estratégico de la misma. Según Lambin: "Se sabe que la diferencia puede ser grande entre lo que el marketing pretende ser "en teoría" y lo que practica en realidad. Lo que no quiere decir que el concepto de marketing es el ideal que debe

buscar la empresa rentable". Puede ser un mito, pero es un mito director que debe orientar permanentemente las acciones de la empresa. La puesta en marcha de esta filosofía de acción supone una doble dimensión por parte de la empresa:

- Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y del desarrollo de conceptos de productos rentables, destinados a unos grupos de compradores específicos y que prestan cualidades distintivas que les diferencian de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible, son los objetivos asignados al marketing estratégico;
- La organización de estrategias de venta y comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas reivindicadas por los productos ofrecidos, esto es el papel del marketing operacional.

Hemos hecho esta apuesta ex profeso por el marketing estratégico a favor de que sea el responsable del estudio de las expectativas y percepciones de los clientes por varias consideraciones que atienden a la eficacia y a la eficiencia de la función de marketing. Por lo general, el marketing operativo tiene una visión inmanente de la realidad (la miopía que le atribuyó Levitt) y no entra en sus preocupaciones del día a día el estudio de las "expectativas", aunque sí, obligatoriamente, de las percepciones que los clientes tienen de los servicios. Con esta observación práctica no queremos proponer un departamento de marketing estratégico para la empresa de servicios, pero sí recomendamos que, de una manera u otra, se ejecuten las funciones que Lambin adjudica a este tipo de marketing, a la vez filosófico, analítico y de visión de largo plazo. Otra razón que nos acompaña en esta apuesta es que el estudio de las expectativas y las percepciones es algo poco practicado por la empresa pequeña y mediana, y cuando ha sido estudiado de una forma científica y pertinente, ha sido un hecho extraordinario, ajeno a la sistemacidad que exige el control de la calidad de servicio, y se ha realizado en los momentos en los que el empresario no teme los costes del estudio del mercado. Otra razón que avala nuestra postura es el caso en el que las empresas venden servicios que necesitan contactos sucesivos con los clientes: cuentas corrientes bancarias, servicios médicos, servicios médicos, servicios de ocio, etc., ya que precisan un tipo de marketing nuevo llamado interactivo. De acuerdo con Cottle: "las actividades tradicionales de marketing sólo venden una vez. Sólo el

marketing interactivo puede lograr que los clientes regresen y sigan utilizando sus servicios".

Este marketing interactivo ha de desprenderse de la visión a corto plazo para observar y satisfacer conductas de largo alcance.

Para estudiar las expectativas y percepciones de los clientes, es necesario partir de un concepto de servicio que permita realizar este tipo de estudio. Un concepto apropiado es el definido desde la perspectiva del cliente que nos propone Chias: " Los servicios son para el cliente un conjunto de utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales".

Las utilidades funcionales, los valores que el servicio tiene desde la perspectiva del cliente, y los elementos simbólicos y vivencias que contiene, componen la estructura analítica de las expectativas y de las percepciones, las cuales siempre son globales en la mente del consumidor. En esta misma línea afirma Cottle que: "Generalmente, los clientes evalúan la calidad del servicio basándose en características que ellos pueden experimentar y juzgar personalmente".

Ginebra y Arana de Garza expresan un concepto de servicio que lleva implícita la determinación de la calidad del mismo:

Servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria. Y ésta se da cuando:

a) percepción – expectativas \geq 0

b) Se controla el reflujo.

La condición a) expresa la evaluación de la calidad del servicio, y la condición b) sugiere la necesidad del control de la calidad realmente servida, como reflujo de la diferencia o gap entre percepciones y expectativas. Por tanto, la viabilidad, desde el punto de vista del marketing estratégico, de una estrategia de calidad de servicio, exige, entre otras cosas, que el gap formado por la diferencia entre las percepciones y las expectativas sea positivo y que exista un control del mismo bajo la forma de reflujo o retroalimentación a fin de facilitar la gestión, modificación o mantenimien-

to del sistema de servucción de la oferta de servicios.

Si los clientes prefieren algo que compita con los productos o servicios que nosotros les ofrecemos, será mucho más sensato que se los proporcionemos y no permitir que se los de la competencia. La relación calidad-rentabilidad-participación en el mercado podría seguirse de acuerdo con Buzzel de la siguiente manera:

		% Beneficios sobre inversión			
		Bajo	25%	Alto	Participación relativa en el mercado
Calidad superior	67%	20%	29%	38%	
	33%	13%	20%	27%	
Inferior		7%	14%	21%	

A modo de ejemplo de lo que pueden ser los atributos de un producto o servicio en la imagen de una empresa, ofrecemos los diez componentes que determinan las percepciones según Parasuraman, Zeithmal y Berry:

1. Competencia. Es el sentido de que la empresa posee los conocimientos, dispone de los medios, del saber hacer y de las capacidades necesarias para prestar el producto o servicio. Todo ello es una exigencia de profesionalidad para la empresa oferente y para su personal de contacto.
2. Fiabilidad. Las prestaciones y los resultados de los productos o servicios ofrecidos son constantes y permanecen similares en toda la red de ventas y en todo momento. La empresa cumple las promesas publicitarias ofrecidas.
3. Reactividad. El personal de contacto, y los demás empleados de la empresa, están dispuestos a responder a las demandas de los clientes, con prontitud y agilidad en todo tiempo y lugar. Las demandas poco normales no paralizan ni extorsionan el sistema de prestación de los productos o servicios.
4. Accesibilidad. Física y psicológica; los miembros de la organización son accesibles inmediatamente y son de trato fácil y amable para el cliente.

5. **Comprensión.** La organización realiza esfuerzos para comprender las demandas de los clientes y para adaptarse a ellas.
6. **Comunicación.** La empresa intenta informar sobre las características y condiciones del producto o servicio de una manera ágil, clara, comprensiva y adaptada al nivel sociocultural del cliente.
7. **Credibilidad.** Que se soporta sobre la notoriedad de la empresa, su reputación de honestidad y su garantía de seriedad.
8. **Seguridad.** Los clientes están protegidos contra los riesgos físicos, financieros, y morales.
9. **Cortesía.** El personal de contacto es capaz de mantener relaciones con los clientes, en las que predomina la cortesía, la cordialidad y la consideración.
10. **Tangibilidad.** La organización se esfuerza por dotar de tangibilidad en el caso de la oferta de servicios, mediante diversos soportes que permitan apreciar en el servicio ofrecido, un contenido material.

XVI. El protocolo y el arte de agradar. El encanto y el carácter

En numerosas situaciones de nuestra vida cotidiana, no nos damos cuenta de que estamos intentando agradar a otras personas y de que, para ello, estamos siguiendo, sin saberlo, unas ciertas reglas de protocolo. Cuando hablamos de que debe seguirse un determinado protocolo, aparece, enseguida, una cierta desconfianza, y en algunos casos un fuerte rechazo por buena parte de la población hacia los formalismos y las convenciones sociales. Todo ello se debe al desconocimiento popular a cerca del verdadero contenido del protocolo y a la deformada visión que en numerosas ocasiones se ha ofrecido del mismo.

Ahora bien, aunque en determinados momentos se ha presentado el protocolo como algo no conveniente, lo cual a hecho que muchas personas se hayan formado una imagen que pudiera considerarse negativa y cargada de prejuicios, es, a nuestro modo de ver, algo muy importante para poder actuar en cualquier manifestación externa que llevemos a cabo.

Siguiendo las normas del protocolo, y sus reglas, podremos dar con las claves que nos hagan comprender la manera en que las personas deben comportarse en público y, en consecuencia, cómo debe ser una adecuada estructura de la sociedad.

La historia de los símbolos, de las ceremonias y de las formas de los diferentes pueblos y civilizaciones, son las que constituyen la materia propia del protocolo en sus diferentes manifestaciones. Podremos distinguir así, un protocolo ceremonial, referido a los actos públicos, otro que tiene que ver con la heráldica, los signos o las distinciones sociales, otro que se refiere al mundo del trabajo. También existen reglas de protocolo cuando realizamos actividades sociales, como veremos más adelante, y por último, deberemos de manejar las herramientas del protocolo cuando tratemos de agradar, de dar importancia a nuestra imagen o, simplemente, cuando queramos saber ser y saber estar.

Existen en el protocolo, dos características principales:

- En primer lugar, lo podemos considerar como una disciplina cuyo contenido son las formas.
- Pero además, es una disciplina de tipo instrumental, la cual es susceptible de ser utilizada con la orientación que en cada caso consideremos más conveniente.

En consecuencia, si bien podemos decir que el protocolo debe existir siempre, debido a la necesidad de distinguir a los pueblos, a las empresas o a las personas por sus símbolos, sus actos y sus formas, también deberemos indicar que su contenido varía con el paso del tiempo para tratar de adaptarse a las exigencias y a las situaciones.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, aplica por extensión el término de protocolo para referirse a las reglas ceremoniales establecidas por ley o costumbre.

Ahora bien, en la ley no existe una definición de lo que deba entenderse por protocolo. Debido a ello, podemos encontrarnos con diferentes libros y manuales en los cuales las propuestas de sus autores son diferentes, en función de la idea que cada

uno tiene sobre esta materia.

Muchos de los anteriores autores consideran que el concepto de protocolo se relaciona siempre con el arte de la forma en la celebración de actos públicos, es decir, con la disposición y con la ordenación de todos los medios necesarios para que un acto se desarrolle según lo previsto y del modo más correcto posible. En esta línea, José Antonio de Urbina piensa que "El protocolo es todo, porque realmente es la actividad humana que dispone, crea o modifica las formas en las cuales ha de llevarse a cabo la acción del Estado". Nosotros consideramos que el protocolo va más allá y que, en definitiva, se extiende a todas las cuestiones relacionadas con el mundo del trabajo e, incluso, a las actividades de tipo social.

Estamos viviendo nuevas formas de convivencia, las cuales, dejan atrás determinados usos sociales que habían permanecido invariables durante mucho tiempo. Debido a ello, consideramos que se hace imprescindible analizar y llegar a conocer cuales son los mecanismos que deben guiar el comportamiento de las personas y el de las motivaciones que deciden su conducta.

Como indica Camilo López, "los usos y las reglas de que trata el protocolo son algo más que una mera formalidad. Expresan un sentido moral, en el que el espíritu prevalece sobre los intereses puramente materiales y una atenta disciplina de libertad de cada uno, que termina justamente donde empieza la de los demás. Al hilo de estos principios, las normas de cortesía manifiestan con naturalidad y sin afectación valores profundos, como la comprensión, la mutua tolerancia e incluso esa pizca de paciencia y sentido del humor, sin los cuales casi nada funciona como es debido en nuestra vida de cada día. La educación, los buenos modales y el estilo en el trato con los demás, no son, en modo alguno, patrimonio exclusivo de un grupo reducido de ciudadanos, ni mucho menos, algo anticuado o pasado de moda".

Decimos que para poder agradar, toda persona tiene que tener un cierto grado de encanto. Ahora bien, el encanto es difícil de definir. En consecuencia, el encanto entra dentro del campo de lo afectivo y, más exactamente, de lo emocional.

Podríamos situar el encanto dentro del dominio de la estética. Si tuviéramos que definirlo, partiendo de lo que dijimos anteriormente de la búsqueda del saber agradar, lo consideraríamos como un poder ejercido por una persona sobre otra o

sobre un grupo de personas. Un poder especial, que hace al emisor simpático y que, en consecuencia, le hace ser querido, admirado y respetado por los demás. Este poder puede llegar en su estado extremo hasta subyugar o embrujar al receptor o receptores.

El encanto consideramos que no es nada en sí mismo, es decir, únicamente existe en relación con las demás personas, con los receptores. La personalidad del receptor actúa en el encanto lo mismo que la del emisor. Surge así una relación entre dos personas, o bien, entre una persona y un público.

No obstante, esta atracción de una persona sobre otra u otras, está íntimamente condicionada, tanto por el medio, como por el contexto social. Por este motivo deberíamos distinguir entre dos acepciones:

- Poseer encanto.
- Transmitir encanto.

La primera acepción nos lleva hacia la búsqueda o el don de poseer un poder mágico el cual aparece como algo innato a la persona. La segunda acepción sería más educable y estará ligada a la voluntad de las personas.

El encanto es una atracción que no es tan marcada, ni tan agresiva, ni tan inquieta, como lo puede ser la pura seducción. Puede darse el caso de que una persona tenga necesidad de otra y que haya complementariedad entre ellas para que, de esta manera, se instaure una relación de encanto. Esta relación es, sin lugar a dudas, una relación de seducción que se ejerce en todos los terrenos (la política, las ventas, el amor, etc.). Se suscita, de esta manera, una especie de fascinación difusa, la cual crea un momento privilegiado en el tiempo en el cual la persona receptora queda encantada.

Pero el encanto va mucho más allá. Es algo desconcertante debido a que no siempre se ve bien de dónde viene, cómo y porqué se produce, ni mucho menos hacia dónde va.

Además, este aspecto irracional del encanto se explica de una manera clara de la siguiente manera: no se trata de una reacción voluntaria, sino que obedece a una actitud que es la expresión de nuestro subconsciente.

El encanto, como afirma el psicoanalista Isi Beller, está ligado a algún fantasma que de cerca o de lejos nos lleva a la infancia. La sensación de encanto no es más que la reviviscencia de una impresión o de un sentimiento que data de la infancia. Una persona siente entusiasmo por otra porque le hace revivir una emoción, conocida desde siempre, sin saberla. Así, el encantador es sencillamente el individuo capaz de desencadenar ese fenómeno.

Originariamente, todo el mundo tiene encanto. Por lo menos todo el mundo lo debiera tener. Son las circunstancias de la vida, los caracteres, la educación, la desconfianza y la inquietud, los que congelan y dan rigidez a las personas, los que nos encierran en un caparazón defensivo y cohiben la naturalidad y la espontaneidad.

Volver a hallar el propio encanto o desarrollarlo, es algo que puede conseguir todo el mundo, puesto que se trata de un problema de personalidad. Basta con que tomemos conciencia de nuestra propia naturaleza y aprendamos a vivir en armonía con ella. Al mismo tiempo, este equilibrio interior nos permitirá abrirnos hacia los demás con más confianza y crear así comunicaciones espontáneas y lazos más naturales.

Por todo ello, podemos decir que el encanto tiene una significación profunda, la cual va mucho más allá de los fenómenos exteriores de la simple seducción. Es más, podemos afirmar que, aunque no se posea verdaderamente encanto, se puede crear ese encanto. Ahora bien, nos estamos refiriendo, en este caso, a una noción artificial que supone un esfuerzo considerable, o lo que es lo mismo, una búsqueda de la seducción, mientras que el verdadero encanto es natural y espontáneo.

Cuando transmitimos encanto, estamos tratando de dar una respuesta a las exigencias y a los gustos de una determinada base cultural, la cual está ligada a una época determinada. El encanto cultural se corresponde así, con una serie de arquetipos concretos, los cuales varían según el tiempo, el espacio y los medios disponibles.

La moda y las costumbres condicionan la seducción. También el entorno crea determinados criterios, los cuales suscitan necesidades y deseos. Se hace cada vez más difícil establecer principios claros y encontrar recetas que nos lleven a la búsqueda de la seducción.

El encanto también está relacionado con los grupos y con las clases sociales. Así las reglas del buen gusto son, en general, reglas para una determinada clase social. Mientras que el encanto intelectual o sofisticado, puede que no encaje en personas de una condición más sencilla. Existe sin embargo, una minoría de personas cuyo encanto, cualquiera que sea, estará siempre por encima de los grupos. Estas personas poseen tal poder de atracción, que son capaces de superar sin dificultad, las barreras que separan a los diferentes grupos sociales. Ahora bien, hay que tener en cuenta que, normalmente, cada grupo se expresa a su modo y se comunica con los demás por medio de signos que le son propios.

Tenemos que recordar que Aristóteles definió al hombre como un animal social, o lo que es lo mismo, como un ser que necesariamente debería vivir con otros seres en el seno de una comunidad organizada.

A partir de un proceso de asimilación progresiva de las diferentes culturas e ideas, los individuos acceden a la noble condición de personas. Las personas se agrupan y participan de una misma vida en común.

Debido a la propia naturaleza del ser humano, y como consecuencia de que las personas viven en comunidad, necesitan establecer unos códigos de conducta que les permitan relacionarse con otras personas, ser entendidos y convivir en grupo.

Resulta evidente, que para permitir el normal funcionamiento de una sociedad es imprescindible el que exista un determinado grado de cohesión entre sus miembros, y esto sólo se consigue alcanzando un acuerdo sobre un cuerpo común de normas de conducta a respetar por todos.

En cualquier caso, lo que es consustancial a toda comunidad, es la existencia, siempre y sin excepciones, de un modelo de comportamiento social. No ha habido, ni habrá nunca en la historia, ninguna civilización carente de normas de conducta.

Podemos caer en el error de pensar que nuestra cultura es la única válida y que las demás viven en el error o en la ignorancia. Así, muchas personas argumentan que los valores y las cualidades físicas, sociales y culturales, o simplemente su modo de vida, son superiores y preferibles a todos los demás.

Con el paso del tiempo, todas las civilizaciones del mundo, han ido evolucionando y desarrollando sus propios códigos de conducta. Dentro de estos códigos, sus prácticas están sometidas a un proceso continuo de evolución y de cambio.

Las personas con una cierta formación cultural, y con una mentalidad abierta, no desprecian las formas de vida de aquellas sociedades que son distintas a la suya propia. Así, René Descartes decía que, "es bueno saber algo de las costumbres de otros pueblos para juzgar las del propio con mejor acierto, y no creer que todo lo que sea contrario a nuestras modas es ridículo y opuesto a la razón, como suelen hacer los que no han visto nada".

Podemos afirmar que, aunque existen en nuestra sociedad numerosas costumbres que no se han incorporado al derecho positivo, su mera transgresión resulta a menudo más dificultosa que la de las propias leyes, debido a la fuerte carga obligatoria que la propia comunidad les impone.

Los usos sociales parecen, en este sentido, de obligado cumplimiento. Todo ello, a pesar de que no existan contratos que vinculen a las partes implicadas, aunque el acerbo común de costumbres heredadas les otorgan el rango de valores inviolables.

Cuanto más antiguo es un hábito más se acentúa su carácter reverencial, y cuanto menos se sabe a cerca de cómo se formó, más se mitifica. Así, se entiende que la costumbre es asumida como un gran valor cultural, y, contravenirla puede constituir una falta que haga despertar sentimientos de culpabilidad y de temor.

En la medida en que la sociedad evoluciona hacia formas de convivencia más organizadas, las normas de comportamiento, es decir, aquellas cuya observancia se estima más necesaria, se incorporan más progresivamente al derecho positivo y cobran así una fuerza obligatoria formal.

Las normas de comportamiento social tienen que estar apoyadas necesariamente en el consenso voluntario de las personas. Cuando son impuestas por la fuerza se produce un rechazo e incluso se puede incitar a su transgresión

El progreso técnico y social, así como las facilidades de los modernos medios de comunicación, han posibilitado la formación de una cultura mundial integradora.

La antropóloga norteamericana Margaret Mead, considera que este proceso de convergencia progresiva de distintas civilizaciones, es, en realidad, la formación de una cultura mundial, cuyo contenido define como "las pautas de la tecnología, el lenguaje, la costumbre y los valores que prevalecen entre los pueblos del mundo y la prevalencia de estas pautas para devenir más o menos semejantes".

Las personas que viven en una comunidad tienen que conocer y utilizar las pautas de comportamiento asumidas por la mayoría.

El hombre tiende a homogeneizar sus códigos de comunicación y de conducta, de esta manera facilita su relación y el entendimiento con los demás. Confucio decía que "si estuviera establecida una manera correcta de comportarse para todas y cada una de las situaciones posibles, las tensiones y roces de los contactos humanos estarían suavizados en beneficio de todos".

Nosotros, podemos afirmar que, no solo las personas que tienen un trabajo que depende de su capacidad para comunicarse con los demás, sino todos los que vivimos en el seno de una sociedad, necesitamos conocer el mejor modo de aprovechar determinadas pautas de conducta que nos permitan facilitar y hacer más cómoda la relación con nuestros semejantes.

La principal función social de toda persona, y a la vez la actividad más repetida a lo largo de su vida, es la comunicación. Las personas hablan y escuchan. Así, según estudios recientes, el 85% del tiempo en el trabajo de las personas en la empresa se dedica a estas funciones.

Ahora bien, comunicar no es solo hablar, sino que también lo es iniciar un contacto de cualquier género con las demás personas. La imagen transmite mensajes significativos. De ahí la importancia de la indumentaria, los gestos, la manera de andar o de mirar.

La comunicación no es nunca un acto voluntario, sino que por el contrario, se trata de un hecho objetivo que se produce en el momento en que dos o más personas entran en contacto, aunque éste sea únicamente visual.

Todo proceso de comunicación persigue algún objetivo. Las intenciones de la persona que comunica pueden ser de tres tipos diferentes: colaborar, dominar, o ceder. La persona colaboradora acepta compartir las decisiones. La dominante pretende conservar el control de la situación y se reserva todo el poder. La persona dispuesta a ceder, renuncia a imponer sus criterios y se adapta a los ajenos.

Las personas tienen una serie de metas cuando se comunican. Esas metas se manifiestan a través de ciertos estilos de comunicación. Si llegamos a conocer por qué los demás se comunican con nosotros y el modo en que lo hacen, podremos predecir su comportamiento futuro y podremos, al mismo tiempo, tratar de influir, en alguna medida, sobre ellos.

Es muy importante la primera impresión que causamos en los demás. Merece la pena en que esa impresión sea lo más positiva posible y que nos esforcemos en ese sentido. Nunca se tiene una segunda oportunidad para tratar de dar una primera impresión favorable. Son los pequeños detalles los que a menudo influyen de un modo decisivo en la idea que los demás se forman de nosotros.

Cicerón, en su tratado de deberes decía que "al estar quietos, al andar o al sentarse en la mesa, el gesto, la mirada y el rostro deben conservarse siempre con decoro y dignidad".

En la primera impresión influyen numerosos factores como pueden ser el aspecto físico, la indumentaria, el lenguaje corporal o los gestos. Janet Elsea pensaba que "si la gente no se siente rápidamente atraída hacia usted, o no lo gusta lo que ve y oye en esos primeros dos o cuatro minutos, lo más probable es que no presten atención a las palabras con que usted crea estar demostrando sus conocimientos y su autoridad. Durante los primeros minutos de contacto, la atención del otro aún no está fatigada y su poder de retención es mayor: su interlocutor está concentrado en usted con ojos y oídos que están diciendo al cerebro todo lo que ven y oyen".

Cuando tratamos de comunicarnos puede darse el caso de que uno de los emisores no esté sincronizado con los demás. En estas circunstancias el resultado puede ser un doble mensaje, con lo cual se sitúa al oyente ante una disyuntiva difícil, que le lleva a creer o no en lo que se dijo o bien en la forma en que se dijo. Pero la mayoría de las personas tienden a confiar más en la expresión corporal, y en el tono de voz, que en lo que se les dice. Podemos afirmar que, sobre la coherencia entre lo que uno dice y la forma en que lo dice, se edifica la confianza y, en última instancia, el éxito.

Cuando iniciamos una conversación, de cualquier tipo, la persona que comunica tiene que ser oída y comprendida por su interlocutor. Para ello, se precisa hablar con claridad, es decir, tendremos que utilizar un volumen y un timbre de voz que sean los adecuados al lugar y a la situación. Para ser comprendidos y evitar así interpretaciones que pudieran considerarse erróneas, tenemos que tratar de utilizar el nivel de entendimiento de las personas que nos escuchan, utilizando para ello el lenguaje y las técnicas de comunicación que sean más fáciles de entender para ellos. En el capítulo 4, volveremos a comentar más en profundidad este asunto cuando analicemos las técnicas para hablar bien en público.

Un aspecto importante en todo buen comunicador es el que se refiere al respeto al turno que debe conceder a los demás. Cuando estamos hablando, tenemos que tener cuidado en hacer conjugar nuestro tiempo de exposición con el de los otros interlocutores, tratando de evitar interrupciones indeseadas.

El protocolo exige, y el sentido común también, que la conversación se manifieste en un equitativo reparto del tiempo y del tono. Debe realizarse pacíficamente y con naturalidad, de tal manera que se genere con fluidez, un intercambio de frases, preguntas, respuestas y opiniones, en el que ambas partes consideren haber dicho lo que tenían que decir, y al mismo tiempo, acepten haber oído propuestas y comentarios de interés.

No debemos olvidar en la conversación el contacto visual directo, el cual se produce siempre que dos personas inician una charla. Aquellas personas que tengan una gran seguridad en sí mismos, tratarán de mantener la mirada fija en los ojos de la otra persona, hasta que éste desvíe la suya propia. En ese caso, la persona dominante conseguirá que la otra desvíe la mirada hacia abajo. En cambio, si la persona que desplaza su mirada lo hace no hacia abajo, sino hacia uno de los lados, a la

derecha o a la izquierda, denota una falta de interés por la conversación que está manteniendo. Lo cual conlleva a interpretarse como una falta de cortesía.

Para tratar de lograr la receptividad de la persona con quien nos estamos comunicando, se aconseja tratar de imitar deliberadamente su lenguaje corporal. Debemos de hacerlo con elegancia, tratando de copiar los gestos y posturas de nuestros interlocutores para poder alcanzar su confianza. Se consigue así que la otra persona adopte una actitud tranquila y receptiva.

Cuando estemos en situaciones sociales de grupo, trataremos de no excluir a ninguna persona, ni con la conversación, ni con la dirección de la mirada, ni con la postura del cuerpo. Aunque estemos hablando directamente con una de las personas del grupo, deberemos repartir la mirada entre todos, para que cada uno de ellos reciba un contacto visual. Así conseguiremos que nadie se sienta ajeno a la exposición.

Pero como la comunicación es cosa de dos partes, deberemos prestar mucha atención a los momentos de escucha. Escuchar no es nunca un acto pasivo, sino que bien al contrario, exige por parte de la persona oyente, un comportamiento vivo y dinámico.

Podemos decir, que mientras que el acto de oír es involuntario, el de escuchar requiere de una acción deliberada y de una postura participativa. En consecuencia, la eficacia de la palabra depende, no tanto de cómo se hable, sino de cómo se escuche.

Cuando estemos vendiendo algo, o bien, cuando queramos comunicar cualquier cosa, además de hablar, tendremos que aprender a escuchar. El buen oyente retroalimenta a su interlocutor, ayudándose de gestos, preguntas y ademanes que le transmitan su interés y participación en la comunicación mantenida. Esta necesidad se hace aún más necesaria en las conversaciones telefónicas, en las cuales, al no existir contacto visual, la comunicación se centra en factores exclusivamente auditivos.

Las preguntas, si las formulamos de una manera adecuada, serán las mejores herramientas para poder escuchar. Ellas nos permitirán clarificar lo que la otra persona nos está diciendo, y nos permitirán hacerle ver que el tema que nos expone nos interesa y que le escuchamos con atención.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO RODRIGUEZ, A., LOPEZ ZAMARRA, C.:

Guía Práctica del Servicio de Mesa. Ed. Espasa Calpe, S.A. Madrid, 1990.

BARON DE PUJOL Y PLANÉS:

Monitorio Aulico. Ed. Tipográfico de Jaime Ratés. Madrid, 1908.

BENITO, P.:

Guía de Estilo, Protocolo y Etiqueta en le Empresa. Ed. CISS, S.A. Valencia, 2002.

BLASCHKE, J., PALAO PONS, P.:

Ideas y Trucos para Hablar en Público. Ed. Robinbook, S.L. Barcelona 1997.

BOTTINEAU:

L'art de Court dans L'espagne de Philippe V. 1700-1746. Bordeaux, 1962.

CALVO ALONSO, C. Y OTROS.:

Guía Práctica para Invitar en Casa. Ed. Espasa Calpé. Madrid, 1993.

CANO DE LA VEGA:

Tratado de Protocolo. Valencia, 1965.

CARNEGIE, D.:

Cómo hablar bien en público. Ed. Edhasa. Barcelona, 1990.

CARVAJAL, P.:

La etiqueta en la mesa en 7 sesiones. Ed. P. Carvajal. Madrid, 1992.

CASANTE, V.:

Heráldica General y Fuentes de las Armas en España. Ed. Salvat. Barcelona-Madrid, 1956.

CLARASO, N., FERNANDEZ ARBOS, J.:

¿Sabe usted comportarse bien? Ed. Acerbo. Barcelona, 1980.

COLLINS, W.:

Notas de Cocina de Leonardo da Vinci. Ed. Temas de Hoy. Madrid, 2002.

COMTESSE DE GENCÉ:

Savoir-Vivre et usages Mondains. Bibliothèque des Ouvrages Pratiques. París 1907.

CONQUET, A.:

Cómo se participa en una reunión. Ed. Hogar del Libro. Barcelona, 1989.

COUTO, M.:

Cómo hablar bien en público. Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2002.

CUADRADO, C.

Protocolo y Comunicación en la Empresa y los Negocios. Ed. Fundación Confemetal. Madrid, 2001.

DAWN, B.:

El arte de regalar. Ed. Mondadori. Madrid, 1988.

DE MIGUEL, A.:

Cien años de Urbanidad. Ed. Planeta. Madrid, 1984.

DE SOTO DIEZ, C.:

Saber estar. Guía Práctica de buenas maneras. Ed. Palabra, S.A. Madrid, 1999.

DE URBINA, J.A.:

El Arte de Invitar. Ed. Temas de Hoy. Madrid, 2002.

DEMORI, B.:

Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo. Ed. Deusto. Bilbao, 1993.

DESAUNAY, G.:

Cómo tratar con los subordinados. Ed. Deusto. Bilbao, 1987.

DEVALLS, N.:

La etiqueta de hoy. Ed. Acervo. Madrid, 1986.

DHOQUOIS, R.:

La cortesía. Ed. Cátedra. Madrid, 1993.

DIEZ, J., MATEU, J.M., BELENGUER, D.:

ABC del Marketing. Ed. Gestión, 2000, S.A. Barcelona, 1994.

FERNANDEZ DE LA PUENTE, F.:

Condecoraciones Españolas. Madrid, 1953.

GENUA, R.L.:

¡Cuidado con lo que dice; cómo lo dice; cuándo lo dice y dónde lo dice!. Ed. Norma. Colombia, 1995.

HIERONYMUSSEN, P.:

Orders, Medals and Decorations of Britain and Europe.

JANKOWIC, E.:

La Etiqueta Social en los Negocios. Ed. Deusto. Bilbao, 1989.

LABON COLLADO, R.:

Modas, Modos y Modales, Manual de Etiqueta. Ed. Trillas. Madrid, 1993.

LIZCANO DE LA ROSA, J.F.:

Soluciones al Protocolo. Ed. Pentágono. Barcelona, 1965.

LOPEZ NIETO, F.:

Honores y Protocolo. Ed. El Consultor. Madrid, 1985.

LOPEZ NIETO, F.:

Manual de Protocolo. Ed. Ariel, S.A. Barcelona, 2000.

LOPEZ, C.:

El libro del saber estar. Ed. Nobel, S.A. Barcelona 1993.

MANCHESTER OPEN LEARNING:

Cómo hacer presentaciones eficaces. Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1995.

MAQUEDA LAFUENTE F.J.:

Cómo crear y desarrollar una empresa: Planificación y control de actividades.
Ed. Deusto. Bilbao, 1990.

MAQUEDA LAFUENTE F.J.:

Creación y Dirección de Empresas. Ed. Ariel. Barcelona, 1996.

MAQUEDA LAFUENTE F.J.:

Cuadernos de Dirección Estratégica y Planificación. Ed. APD y SPRI. Bilbao, 1994.

MAQUEDA LAFUENTE F.J.:

Marketing estratégico para empresas de servicios. Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1995.

MARCHESI, M.R.:

El Protocolo Hoy. Ed. Aguilar. Madrid, 1992.

MARTIN ANTORANZ, P.

Visión Global del Marketing. Colección Marketing sin bla, bla, bla. Ed. CISS, S.A. Valencia, 1999.

MARTINEZ LLOPES. M.:

El Arte de la Mesa. Ed. Alianza. Madrid. 1990.

MAZARRASA, M.:

Marketing y Calidad Total. Ed. Gestión 2000, S.A. Madrid, 1994.

MENDIZABAL, I., BERTHELOT C.

Ed. Círculo de Lectores, S.A. Barcelona 1999.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PUBLICAS:

Banderas y Escudos de las Comunidades Autónomas. Secretaría General Técnica. Madrid. 1992.

MONTERDE Y PASTOR:

Protocolo Oficial Español. Madrid.

OLAMENDI, G.:

Plan de Marketing en Plan Sencillo. Ed. G O. Bilbao, 2002.

PESEZ, I.:

El Arte de Agradar. Ed. Mensajero. Bilbao, 1984.

PUMAR VAZQUEZ, J.:

Ceremonial y Protocolo. Caixa Galicia. Santiago de Compostela, 1990.

RIBEIRO, L.:

El éxito y la prosperidad no llegan por casualidad. Ed. Círculo de Lectores. Barcelona, 1995.

RODGERS, B., LEVEY, I.:

Cómo conseguir lo mejor de uno mismo y de los demás. Ed. Deusto. Bilbao, 1989.

RUEDA CUENCA, F., SAN JUAN MONFORTE, J.C.:

Manual del Curso de Ceremonial. Protocolo y Organización de Actos. Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. Madrid, 1991.

RUEDA, CUENCA, F., SANJUAN MONFORTE, J.C.:

El protocolo en la Sociedad y en la Empresa. Ed. Unión Eléctrica Fenosa. Madrid, 1996.

SCHWARTZ, D.J.:

Cómo obtener y mantener el éxito personal y profesional. Ed. Deusto. Bilbao, 1989.

SOLÉ, M.:

Saber Ser. Ed. Planeta. Barcelona 2000.

SORIANO, SORIANO, C.:

Las Tres Dimensiones del Marketing de Servicios. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1993.

SOTO DIEZ, C.:

Las buenas maneras, Usos y Costumbres Sociales. El Protocolo. Ed. Palabra. Madrid, 1993.

STUART, C.:

Técnicas básicas para hablar en público. Ed. Deusto. Bilbao, 1990.

SUAREZ J.M.:

Los principios del Marketing. Ed. Esic.Madrid, 1996.

SULLEIRO GONZALEZ, P.:

Protocolo, Honores y Distinciones en las Corporaciones Locales. Ed. I.E.A.L. Madrid, 1971.

TROUBRIDGE, LADY:

The book Of Etiquette. Ed. The Kingswood Press. Londres. 1987.

URBINA, J.A.:

El Arte de Invitar. Ed. Ateneo. Barcelona, 1990.

URBINA, J.A.:

El Protocolo en los Negocios. Ed. Temas de Hoy, S.A. Madrid, 2000.

URQUIZA, A.J.:

Ceremonial Público. Buenos Aires, 1932.

USSIA, A.:

El tratado de las buenas maneras y II. Ed. Planeta. Barcelona, 1992 y 1994.

VAN FLEET, J.:

Los 22 Grandes Errores que Comenten los Ejecutivos y Cómo Corregirlos. Ed. Vergara. Buenos Aires, 1988.

VANDERBILT, A.

The Amy Vanderbilt Complete Book of Etiquette. Ed. Doubleday and Co. New York, 1978.

VENDREL, I.:

Símbolo y Protocolo en las Industrias de la Comunidad Europea y en la OTAN. Barcelona, 1990.

VILARUBIAS SOLANES, F.A.:

El protocolo en los actos de la administración, de las corporaciones y de las empresas. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

VILARUBIAS SOLANES, F.A.:

Introducción al Protocolo y Ceremonial. Ed. I.E.A.L. Madrid. 1976.

YAGER, J.:

La Buena Educación en el Trabajo. Ed. Javier Vergara. Barcelona.

ZIMMER, M.:

Técnicas para mejorar su oratoria. Ed. Deusto. Bilbao, 1990.

Discurso de contestación por el Académico Numerario

EXCMO. SR. DR. D. CAMILO PRADO FREIRE



EXCMO. SR. DR. D. CAMILO PRADO FREIRE

Excelentísimo Señor Presidente
Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades
Excelentísimos Señores Académicos
Excelentísimos e Ilustrísimos Señores
Señoras y Señores

Francisco Javier Maqueda Lafuente nació el 8 de Septiembre de 1955 en Barakaldo (Bizkaia), localidad fabril e industrial, próxima a Bilbao, donde residía su familia y donde cursó sus primeros estudios en el Colegio La Salle. Al terminar los mismos se incorporó, en el año 1974, a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Sarriko) de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

En junio de 1979 obtuvo la licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales (Sección Ciencias Empresariales) con el grado máximo (Sobresaliente). Su tesina de licenciatura versó sobre "Las Cajas de Ahorros en Vizcaya: de instituciones benéfico-sociales a instituciones financieras".

El 9 de julio de 1987 alcanzó el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, también con la máxima calificación (Sobresaliente cum laude). El título de su tesis doctoral fue: "La integración de España en la CEE y sus repercusiones para las Cajas de Ahorro dentro del sistema financiero".

Asimismo, el 1 de septiembre de 1979 entró a formar parte del claustro de profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales como Profesor Ayudante, dentro del Departamento de Economía de la Empresa que dirigía el Profesor Doctor D. Emilio Soldevilla García. Ese mismo año impartió docencia en las asignaturas de Política Económica de la Empresa (5º curso) y de Economía de la Empresa (4º curso). En septiembre de 1980 pasó a ocupar el cargo de Profesor Encargado de Curso, labor que desempeñó hasta el año 1987, momento en el cual accedió a la plaza de Profesor Titular Interino de Universidad.

El año siguiente, 1988, obtuvo por oposición la plaza de Profesor Titular de Universidad dentro del Departamento de Economía Financiera II (Economía de la Empresa y Comercialización). Cuatro años más tarde, en 1992, accedió, por oposición, al Cuerpo de Catedráticos de Universidad dentro del Área de Conocimiento de

Economía Financiera y Contabilidad. En 1994 obtuvo, por oposición, la Cátedra de Comercialización e Investigación de Mercados en la misma Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

Además de impartir sus clases en las aulas de la Facultad en las asignaturas de Planificación y Control de la Gestión Empresarial y en la de Dirección Estratégica de la Promoción, Innovación y Medioambiente (creación de empresas), también ha desarrollado su docencia en los Cursos de Doctorado organizados por el Departamento de Economía Financera II y en los diferentes Cursos de Especialización y Masters impartidos en su Facultad, dirigiendo durante varios años el Master en Marketing.

Por otra parte, su compromiso con la Universidad le ha llevado a asumir diferentes responsabilidades en los ámbitos de la gestión y de la representación. Así, ha sido miembro de la Junta de Gobierno de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y del Claustro de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

Es miembro, desde su constitución, del Consejo de Departamento del Departamento de Economía Financiera II. Miembro fundador del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa. Miembro fundador y miembro del Comité Científico de la revista Cuadernos de Gestión, editada por las Universidades del País Vasco y de La Rioja.

Pertenece a diferentes Instituciones y Organismos nacionales e internacionales. Entre ellos podemos destacar que el Profesor Maqueda es miembro numerario de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Miembro del Comité Científico de la Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Asimismo, es miembro de la Junta de Gobierno del Patronato de la Fundación Emilio Soldevilla, para la Investigación y el Desarrollo de la Economía de la Empresa. Miembro del Equipo de Investigación en diferentes Programas. Miembro del Comité Científico y Evaluador de los diferentes Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing.

Puede comprobarse pues, que la vida académica del Profesor Maqueda Lafuente ha estado siempre ligada a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco, pero, lejos de acomodarse en un ámbito puramente localista, su labor docente y universitaria se ha difundido por un amplio entorno. Además de su frecuente asistencia a Congresos nacionales e internacionales, diferentes universidades españolas y extranjeras han conocido de su magisterio a través de conferencias, jornadas, cursos de post-grado y de doctorado.

Pasando a su labor investigadora, la misma se ha desarrollado en muy diversos campos, aunque todos ellos vinculados a la Economía de la Empresa, las Finanzas, el Marketing, la Creación de Empresas y la Gestión de la Innovación Empresarial. Destaca su labor en el ámbito de la Creación de Empresas, campo en el que en 1989 publicó el libro "Como crear y desarrollar una empresa: planificación y control de actividades". Libro pionero en el mundo de los emprendedores.

Con anterioridad, en el año 1988, había publicado ya su primer libro "La empresa vasca en el espacio europeo". A estos dos libros les siguieron otras nueve publicaciones más. Así, en 1990 publica el libro "Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME". En 1991, "Creación y dirección de empresas", libro que al igual que el de "Como crear y desarrollar una empresa: planificación y control de actividades" se publicó en numerosas ediciones.

En 1994, "Cuadernos de dirección estratégica y planificación". También en ese mismo año de 1994 "Marketing estratégico para empresas de servicios" En 1995, "Una idea, un proyecto, una empresa". El año siguiente, 1996, "Creación y gestión de una empresa". En 1998, "Manual del emprendedor". Y en el año actual, 2003, ha publicado dos nuevos libros, "Tu propia empresa: un reto personal. Manual útil para emprendedores" y "Protocolo Empresarial. Una estrategia de Marketing".

Es autor de numerosos artículos, ponencias y comunicaciones relacionados con la temática anteriormente descrita.

La preocupación por el desarrollo de las investigaciones en el ámbito de la Economía de la Empresa y en el de la Creación de Empresas, tanto en el estado español, como en el resto del mundo, le ha llevado a participar en numerosos grupos de trabajo y de investigación, fruto de los cuales son las diversas publicaciones y

manuales que se han editado en diferentes universidades y organismos nacionales e internacionales. Muchos de estos trabajos son profusamente citados en las publicaciones sobre el tema, así como en los proyectos docentes de oposiciones a los cuerpos de Catedráticos y Titulares de Universidad en las distintas Áreas de Conocimiento.

Pero glosar de una manera adecuada la totalidad de la labor investigadora realizada por el recipiendario nos llevaría mucho tiempo. Ahora bien, no quisiera dejar de referirme a su preocupación por la promoción y la difusión de la investigación en todos los campos relacionados con la Economía de la Empresa, la cual le ha llevado a tomar parte activa en diferentes consejos científicos, y a participar, no solo como ponente, sino como miembro activo, moderando mesas, o formando parte de comités científicos en numerosos congresos y eventos, tanto nacionales como internacionales.

Llegados a este punto, quisiera destacar que su labor científica e investigadora no se ha quedado aquí, como más adelante veremos. Sin embargo, me gustaría resaltar su brillante y dilatada labor dentro del mundo empresarial.

Así, en el año 1979 ingresó, por oposición, en la Caja de Ahorros Vizcaína, la cual en 1991 se fusionó con la Caja de Ahorros Municipal de Bilbao, dando origen a la Caja Bilbao Bizkaia Kutxa. El profesor Maqueda ocupó diferentes puestos de responsabilidad en los departamentos de Planificación y Control, Marketing, Estudios y Planificación Estratégica, viviendo muy de cerca, en este último puesto, todo el proceso de fusión comentado anteriormente.

En julio de 1991, fue nombrado Director General de BEAZ, S.A. (Bizkaiko Enpresa eta Aurrerapen Zentroa-Centro de Empresas e Innovación de Bizkaia), el primer CEI a nivel del estado español promovido por la Dirección General XVI de la Unión Europea y por la Diputación Foral de Bizkaia.

En junio de 1996, al crearse el CEDEMI, S.A. (Ezkerraldeko Enpresak Garatzeko Zentroa – Centro de Desarrollo Empresarial de la Margen Izquierda), fue nombrado Director General del mismo, puesto que ocupa en la actualidad. Esta sociedad fue promovida por la Unión Europea, El Gobierno Central, El Gobierno Vasco, la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial y la Diputación

Foral de Bizkaia, con el objeto de ayudar en la revitalización industrial y en la creación de empleo en los municipios integrados en ambas márgenes del Nervión que habían sufrido importantes procesos de reconversión y de destrucción de puestos de trabajo.

Asimismo, es miembro del grupo de trabajo del Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano y miembro de Bilbao Metròpoli 30.

Ha sido y es en la actualidad presidente y miembro de Consejos de Administración de diferentes empresas tanto públicas como privadas.

Es miembro del Consejo Asesor del ente público Radio Televisión Española y de la Radio y Televisión Pública Vasca (EITB). También es asesor de Radio Intereconomía.

Ahora bien, pudiera parecer que la dilatada labor profesional e investigadora del Profesor Maqueda merecía un cierto relajamiento, una consolidación en los campos ya trabajados, sin plantearse nuevos retos científicos arriesgados. Pero esto no ha sido así. Estamos ante una persona inquieta a la que le gusta enfrentarse a nuevos desafíos. Y, así, ha dirigido en estos momentos su atención investigadora hacia dos nuevos campos, el Protocolo Empresarial y la Calidad Total, ambos vinculados hacia el diseño de una estrategia de marketing en las empresas.

Tal y como indicaba en el trabajo que aquí nos ha presentado, no cabe ninguna duda de que el Marketing tiene cada día una mayor importancia en nuestras actividades. Pero hay que tener en cuenta, además, que en las empresas que tratan de alcanzar el éxito, el Protocolo y la búsqueda de la Calidad Total aparecen íntimamente unidos.

Considero que, como hemos tenido ocasión de escuchar, en el mundo del Marketing una de las Áreas en las que menos se ha trabajado es en la del Protocolo Empresarial. Coincido con el Profesor Maqueda en la creencia, comúnmente extendida, de que las relaciones de las empresas y de las organizaciones, tanto grandes como pequeñas, con sus clientes son, en la mayoría de las ocasiones, sencillas y que obedecen a una serie de reglas que aprendemos en el Marketing tradicional y que después tratamos de aplicar para alcanzar el éxito.

Ahora bien, el Profesor Maqueda nos ha presentado un trabajo, el cual es fruto de su contacto diario en la empresa, de sus relaciones con los directivos y con los trabajadores de diferentes ámbitos, tanto públicos como privados, y de los muchos años de docencia en las aulas universitarias. Intenta encontrar una serie de caminos y de herramientas que puedan utilizarse por parte de las empresas y de los organismos, así como por parte de las personas, para tratar de alcanzar el éxito, tanto en el plano personal como en el profesional.

Además de analizar el Protocolo y de relacionarlo con el Marketing, busca, siguiendo ambos caminos, tender hacia el objetivo de la Calidad Total. Considera que en las relaciones personales y profesionales deben seguirse una serie de usos sociales, los cuales aparecen íntimamente ligados al saber estar y a los buenos modales.

Tras mostrarnos la necesidad de vincular el Protocolo y la Calidad Total con la estrategia de Marketing, el autor aporta una serie de ideas y propone una serie de instrumentos y de técnicas que tratan de mejorar la comunicación con los demás.

Más adelante nos habla del Protocolo que debe establecerse en las relaciones entre jefes y subordinados y entre empleados y clientes. Todo lo anterior será de gran ayuda en la búsqueda del éxito profesional y personal dentro de la empresa y fuera de ella.

Consideramos que la primera tarea que tiene que realizar cualquier persona que trabaje en el campo del Marketing es la de analizar, observar, investigar, detectar y constatar qué es lo que quiere el mercado. A continuación, deberá de comunicar, dar a conocer, lo que está dispuesto a ofrecer para tratar de satisfacer las necesidades detectadas. La estrategia consiste en ofrecer y vender adecuadamente una serie de productos o de servicios dando, al mismo tiempo, una buena atención y logrando la satisfacción y la fidelización de nuestros clientes.

Somos conscientes de que la imagen de las empresa es siempre una representación mental, un estado de opinión que se construye en el pensamiento de los clientes en base a un conjunto amplio de mensajes cuyo grado de previsión es muy variable. Al ser de naturaleza intangible, no podemos intervenir directamente sobre la imagen, únicamente podremos hacerlo de manera indirecta a través de acciones que induzcan hacia actitudes más favorables.

Ahora bien, sí podemos afirmar que la imagen de la empresa tiene mucho que ver con el Protocolo que la misma siga en sus actuaciones tanto a nivel interno como externo. El Protocolo permitirá integrar un conjunto de normas y de prácticas de cortesía que ayudarán a que las relaciones humanas, dentro y fuera del ámbito empresarial, se desarrollen de una manera adecuada.

El Protocolo y la Calidad Total forman parte de todas aquellas organizaciones que se consideran excelentes y, en consecuencia, pasan a ser instrumentos de suma utilidad para el correcto funcionamiento de las mismas.

Se hace necesario que seamos capaces de transmitir nuestros fines, nuestros objetivos, nuestros productos o servicios y nuestras intenciones, tanto a los públicos objetivos externos como a las personas que están en el interior de nuestras organizaciones. En este camino, el nuevo humanismo de las empresas trata de resaltar ante todo las relaciones humanas, así como sus actuaciones, sus manifestaciones, y, en definitiva, su Protocolo.

La competencia en los diferentes mercados es cada día más grande. Así, las empresas deberán esforzarse para tratar de captar y de fidelizar a sus clientes y, en consecuencia, utilizarán las herramientas que les ofrece el Marketing para tratar de alcanzar sus objetivos. Entre ellas, el Protocolo y la Calidad Total les serán, sin duda, de gran ayuda.

El Protocolo tiene una particular importancia para las organizaciones y para las empresas, así como para los propios empleados, debido a que ambas partes deben adecuarse en sus comportamientos a las exigencias de la vida pública y social.

Consideramos que el Protocolo es, al mismo tiempo, algo racional y convencional. Nada dentro de sus normas puede ser tenido como algo artificial. Pero, al mismo tiempo, tampoco existe nada dentro de él que nos lleve a considerarlo como algo estrictamente fundamental. Ahora bien, hay que tener presente que las normas de Protocolo son de una particular importancia para el éxito de las organizaciones.

En cualquier caso, tanto el Protocolo como la Calidad Total deberán estar íntimamente ligados a la estrategia diseñada por la empresa. Las normas de Protocolo y de Calidad deben seguirse de una manera integral o total para que las mismas

puedan producir una ventaja competitiva y aproximarse, de esta manera, a la excelencia que exigen las diferentes actuaciones de las empresas u organismos.

El Protocolo y la Gestión de la Calidad tienen que tener en cuenta que las intervenciones de cualquier persona de la empresa en el exterior pueden llegar a afectar, de manera directa, a la imagen de la misma, y a los productos y servicios que ésta ofrece. De ahí la importancia que tienen ambos elementos en la comunicación y en la gestión de la organización, debido a que condicionan nuestra posición en el mercado.

Quisiera terminar indicando que esta Real Academia se enriquece con la recepción como miembro de la misma del Profesor Maqueda Lafuente. Nos encontramos ante una persona que aporta una gran experiencia y un gran esfuerzo en su trabajo pasado y que, a buen seguro, aportará ilusiones y un aire fresco al ámbito de las Ciencias Económicas y Financieras. Estoy completamente seguro de que esta Institución, al aceptarle como uno más de sus miembros, ha tenido en cuenta su proyección de futuro. A él le corresponde ahora hacer honor a la confianza que hemos depositado en su persona. Su trabajo diario, su esfuerzo y sus investigaciones científicas contribuirán, en buena medida, al desarrollo y al prestigio de esta Institución.