

Copiar las mejores prácticas

Muchas empresas se copian unas a otras, aunque muy pocas lo confiesan. No estamos hablando de espionaje, por supuesto, sino de adaptar las ideas innovadoras de otras empresas a nuestro propio negocio. Con este dossier te invitamos a hacerlo. En él recogemos las prácticas más innovadoras de las empresas y los consejos de algunos expertos para adaptarlas.

Realizado por Pilar Alcázar

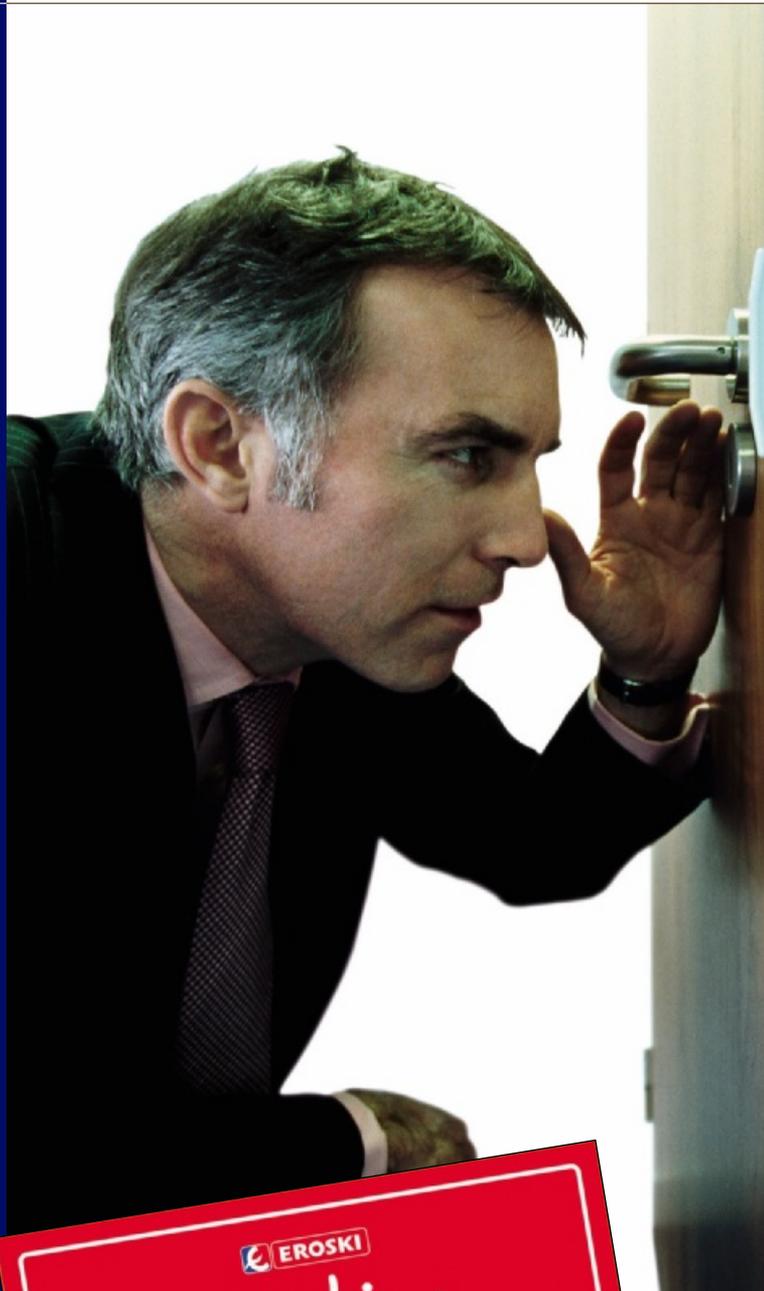
Que las empresas se copian unas a otras lo tienen muy claro los principales gurús. Ellos pusieron nombre hace tres décadas a esta práctica: *benchmarking*. Para quienes aún no estén familiarizados con el término, los gurús de la gestión empresarial lo definen como una técnica que permite descubrir los factores por los que una empresa es más rentable que otra. El objetivo, por supuesto, es adaptar ese conocimiento a nuestra propia empresa.

Ideas muy reales

Por supuesto que, aplicado de esta forma, el proceso sería mucho más complejo de lo que te proponemos en este dossier. Pero no hemos intentado hacer un tratado de *benchmarking*, sino darte, con el mayor número de ejemplos posible, una idea de lo que están haciendo empresas de todos los sectores para que tú mismo analices cuáles puedes aplicar a tu propia empresa.

Sólo te damos un consejo, no te pongas límites: como verás en el dossier, muchas ideas innovadoras son adaptaciones de prácticas que ya hacían empresas de otros sectores.





Las mejores prácticas de otros

Copiar lo mejor

Te contamos las mejores prácticas de las empresas en áreas de marketing, estrategia de negocio, Recursos Humanos... para que las puedas adaptar a tu propio negocio. Y para facilitarte la tarea, varios expertos nos dan algunas pistas de cómo hacerlo.

1 Cuida la salud de tu consumidor

Cada vez son más las empresas que diseñan planes para mejorar la salud de sus clientes. Eroski, por ejemplo, ha creado un nuevo etiquetado que pondrá paulatinamente en todos sus productos en el que indica los cinco nutrientes básicos para la dieta equilibrada (azúcar, grasa, grasa saturada, sal y fibra). Esta información está respaldada, además, por un semáforo nutricional que permite ver de forma sencilla lo saludable que es cada producto. La estrategia comercial se llama "Contigo" y está enfocada a los clientes preocupados por la salud y una dieta sana. El mismo objetivo persigue la

cadena hotelera Hospes, que acaba de crear, junto con el doctor Eduard Estivill (autor del libro *Duérmete niño*), un programa en 12 pasos para que sus clientes con problemas para conciliar el sueño aprendan a descansar mejor. Consejos que se pueden seguir al pie de la letra dentro del hotel gracias a menús especiales y servicios de relajación que incluye el hotel. Y la firma de seguros holandesa Uvit paga el gimnasio de sus clientes obesos y diabéticos para que mejoren su forma física. También les ofrece descuentos en la compra de alimentos con bajos niveles de grasa y colesterol.

¿Qué se busca?

→ En el caso de un comercio como Eroski, el cuidado del cliente está pensado sobre todo como una estrategia de fidelización, al ofrecerle un servicio diferenciado y que aumenta la satisfacción de compra de éste. El eslogan empleado para promocionar la campaña, "Contigo", permite a la cadena de supermercados posicionarse como una marca cercana a sus clientes. Para una empresa hotelera, el cuidado del cliente sirve además como una excusa para promocionar determinados servicios del hotel, mientras que para una compañía aseguradora la principal razón es el ahorro de dinero: Uvit se ahorra con esta estrategia unos 900 euros por persona y día en medicina e insulina.

Debes tener en cuenta...

→ "Una acción de este tipo no se hace exclusivamente por un tema de ventas. Para una empresa como Eroski, es también una estrategia de diferenciación y de comunicación", explica **Pedro Valdés**, socio de la consultora de estrategia de marketing y ventas Daemon Quest.

→ "Es una estrategia que se puede adaptar bien al pequeño comercio. No lo va a poder dar a conocer como Eroski, pero tampoco le hace falta porque el pequeño tiene un área de influencia mucho más cercana. Lo que no tengo tan claro es que sea una acción tan efectiva para un pequeño comercio. Una empresa como Eroski lo puede transformar en una forma de diferenciación, pero el cliente del pequeño comercio podría no percibir tan bien ese valor añadido", añade.

EROSKI
contigo

Ahora en **EROSKI**, tenemos 3 nuevos compromisos contigo.
POR TU BIENESTAR

ALMIDÁN	GRASAS	GRASAS SATURADAS	SECO	SAL	FIBRA
1,7g	0,2g	0,1g	0,2g	0,1g	0,2g
100%	100%	100%	100%	100%	100%

DE UN VISTAZO MEJOR INFORMACIÓN
Incorporamos progresivamente un semáforo nutricional en los productos EROSKI.

GRASAS MENOS SALUDABLES FUERA
Iniciamos la eliminación de las grasas menos saludables de los productos EROSKI.

CONTRA LA OBESIDAD INFANTIL
Ponemos en marcha una campaña con múltiples iniciativas para la prevención de la obesidad infantil.

www.eroski.es

para adaptar a tu negocio del mercado



2 Aplica la tarifa plana a cualquier servicio

El concepto de tarifa plana que popularizaron las *telecos* se puede aplicar a otros servicios. La agencia de viajes *on line* Viaje con nosotros lo hace cobrando la misma cantidad, cinco euros, sea cual sea

el destino al que se viaje (lo habitual es pagar entre 12 y 15 euros). Y Parques Reunidos lo utiliza con su tarjeta Bonoparque, que permite entrar sin ningún límite y durante un año en todos los parques del grupo.

Debes tener en cuenta

→ Para un producto como el billete de avión *on line*, “es una forma de diferenciarse en precio porque el cliente de Internet toma su decisión de compra por 5 o 7 euros de diferencia”, explica **Fernando Vilches**, uno de los responsables de la agencia.

→ “Es una acción que se va a extender a otros sectores no tanto por el hecho de ser rentable en sí, sino para generar confianza. El consumidor está muy cansado de que le cambien los precios de un día para otro”, apunta Pedro Valdés.

→ “Se puede aplicar a muchos servicios, incluso en un comercio. Una forma de tarifa plana es la política de precios de Mercadona: no hago promociones, pero si usted compra en mi establecimiento todos los meses, al final le saldrá igual de barato o más que si compras las promociones puntuales de la competencia”, añade.

Iberia ofrece un servicio de SMS para informar a sus clientes sobre las maletas extraviadas

3 Monta una sucursal en una multinacional

Spejo's acaba de montar una peluquería en el Ministerio de Fomento, Luis & Tachi es desde hace años la peluquería oficial de El Corte Inglés y Barceló Viajes tiene *corners* en algunas universidades privadas.

¿Qué tipo de negocios pueden seguir los pasos de estas empresas? “Depende del servicio que se necesite. Hay un amplio abanico de posibilidades (restauración, ocio, guardería, etc). Eso sí, hay que tener en cuenta que en algunos casos, como el de un ministerio, el negocio se puede reducir como consecuencia de los horarios”, explica Miguel Conejo, de la firma de estrategia de negocio DB Consultores.



4 Personaliza tus productos y servicios

Hay muchas empresas que ya lo hacen: Iberia cuenta con un servicio de SMS que permite a sus clientes conocer al momento la localización de sus maletas extraviadas; Infojobs.net envía SMS a los candidatos que quieran conocer cómo está evolucionando su candidatura a un puesto de trabajo; Goo-

gle (a través de su servicio *igoogle*) ofrece la posibilidad de personalizar su página de inicio a cada usuario en función de sus preferencias... incluso los vaqueros de la firma Levi's se pueden pedir ya a medida gracias a un sistema que permite toma medidas al cliente y tener sus vaqueros listos en dos semanas.

¿Qué se busca?

→ En el caso de Iberia, “la intención era ofrecer una vía más de información al cliente, que fuera cómoda y rápida para él”, explican desde la compañía. Y en términos generales, las empresas recurren a la personalización porque “el público es cada vez más exigente y requiere productos más adecuados a sus necesidades individuales”, explica Alberto Pastor, director general de la agencia CP Proximity.

Debes tener en cuenta...

→ “Es una acción que interesa sobre todo a empresas que vendan o fabriquen productos muy estándar, en las que apenas hay diferencias en las cualidades propias del producto y hay que buscar formas que se adecuen mejor a determinados perfiles”, añade Pastor.

→ “A veces no hace falta producir un producto distinto para personalizar algo. Simplemente cambiando la comunicación puedes estar personalizando un producto. O añadiendo alguna oferta específica a ese mismo artículo. Son formas más artificiales de personalizar, pero son igual de eficaces”, continúa Alberto Pastor.

→ “Se puede personalizar todo pero teniendo en cuenta siempre el umbral de rentabilidad. Hay que valorar si vamos a un nicho tan pequeño que tendremos que subir mucho el precio para rentabilizar esta acción y si el cliente estará dispuesto a pagarlo”, recomienda.

5 Diseña ofertas especiales para 'bloggers'

Si quieres que hablen de ti en los blogs, puedes facilitar la tarea creando ofertas especiales para este grupo de consumidores. Una de las pioneras en desarrollar esta estrategia fue el grupo Sanitas, ofreciendo un precio especial a los autores de un blog. Su ejemplo lo siguen otras como Grupo Hotelero Magic Costa Blanca, que acaba de lanzar una tarjeta que les garantiza un trato preferencial, descuentos...



¿Qué se busca?

→ Las ofertas para *bloggers* son una forma eficaz y barata de generar marketing viral. El grupo hotelero Magic, por ejemplo, regaló a este colectivo dos días de estancia gratis el pasado mes de junio, a cambio de que éstos contasen su experiencia en sus blogs. Con este tipo de ofertas las empresas consiguen que se hable de su marca y de sus productos en los foros *on line* entre los consumidores.

“En los blogs de nuestros hoteles nuestros clientes pueden tener el suyo propio de forma gratuita, así generamos redes sociales que comparten conocimiento. Ese es el beneficio real, que nos conozcan a través de nuestros clientes”, explica David Vicent Gandía, responsable de marketing del grupo. Pero “esta información también nos ayuda a conocer las críticas que puedan hacernos los clientes y poder mejorar nuestros servicios”, añade.

6 Vende tus productos en los locales de otros

Hay empresas que consiguen que sus productos tengan casi el don de la ubicuidad poniéndolos al alcance de sus clientes en multitud de espacios y formatos. Una es la cadena de comida rápida Fast good, que utiliza los Hoteles NH Hoteles, los vuelos de Iberia y la Casa del Libro como espacios donde vender sus productos. Pero hay más ejemplos. Telepizza vende sus pizzas a los clientes alojados en NH (pueden pedir la pizza a la cadena de comida rápida para que se la lleven a la habitación y se la incluyan en la cuenta del hotel).

Lógicamente, la empresa que vende sus productos aumenta sus puntos de venta, pero también tiene ventajas para la empresa que los acoge, como “reducción de costes, presencia de marcas con buena imagen y prensa entre el cliente y la posibilidad de ofrecer servicios añadidos. Es un modelo que pueden seguir negocios de prensa, restauración, actividades de ocio...”, explica Miguel Ángel Conejo.

8 Haz de la transparencia un servicio añadido

La transparencia en la información es sinónimo de confianza para el cliente. Y hay formas sencillas de conseguirlo. Un ejemplo lo ofrece Decathlon, que permite al cliente consultar el precio y el *stock* antes de acudir a la tienda; ahorrándoles así viajes innecesarios. “Todo lo que sea ofrecer información es bueno, pero hay que dar garantía de esa información. Si ofreces la posibilidad de consultar el *stock*, puede ocurrir que vayas a comprar un artículo que has visto unas horas antes y que al llegar al centro ya no queden existencias. Si se ofrece este servicio hay que garantizar la reserva del producto”, explica Pedro Valdés.

La firma Postquam vende por catálogo artículos de peluquería para profesionales

7 Dar “fiado” a tus clientes

En el mercado hay tantas tarjetas de fidelización que resulta casi imposible que alguien reserve un hueco en su billetera para otra. Para “motivarles” ofrece tarjetas para comprar “fiado” o una simple tarjeta de cupones. Mercadona, por ejemplo, permite a los usuarios

de su tarjeta de pago abonar la compra al día, a la semana o al mes y Movistar adelanta saldo a la tarjeta de sus clientes que no tienen efectivo para pagarlo en el momento. Es una versión más sofisticada del ‘Compra hoy y empieza a pagar en...’.

¿Qué se busca?

→ Tener un mayor conocimiento del cliente. Los datos que te facilitan para crear la tarjeta son “oro puro” para diseñar campañas de marketing. “Si sabes cómo se llaman y qué te compran, puedes hacer un marketing más eficaz y más barato. Mercadona, por ejemplo, no tiene folleto. No manda folletos a casa porque nadie los lee”, explica Pedro Valdés.

→ “Cuando se trata de tarjetas de pago más que de fidelización, como la de El Corte Inglés o Carrefour, en realidad es una estrategia de unidad de negocio. Ganan dinero con las ventas que se financian”, explica Valdés.

Debes tener en cuenta...

→ “Estas tarjetas tienen más sentido en sectores donde existe mucha frecuencia de compra, porque una mayor frecuencia te permite recoger información útil para segmentar y comunicar. Tiene mucho sentido en las compañías de distribución, en las de textil...”, explica Pedro Valdés.

→ “Para los comercios muy pequeños, lo mejor es recurrir a la tarjeta con cupones. A lo tradicional. Si tienes 70 clientes al día, ya les conoces, no necesitas montar un sistema de identificación y de seguimiento. Pero los puedes fidelizar o incentivar su compra con los cupones. Si vienes cinco veces a comprar te regalo la sexta... Esto lo están haciendo mucho las gasolineras menos conocidas, como Petronor”, añade Valdés.

Debes tener en cuenta...

→ “Si se hace bien es una estrategia muy interesante, sobre todo en el lanzamiento de nuevos productos. Muchas empresas, especialmente las de productos electrónicos, regalan a los *bloggers* más importantes una muestra de su producto para que hablen de él. Es una estrategia a caballo entre una campaña de comunicación y una campaña de RR PP. Lo que haces es comunicarte con los líderes de opinión, gente que tiene influencia en el público. Es algo muy viejo, sólo que ahora ha cambiado el medio”, explica Alberto Pastor.

→ Hay que conservar siempre la independencia del *blogger*, ya que “el blog tiene una naturaleza asociada a la independencia de las personas que lo gestionan y las que opinan en él. Si existe detrás una presión comercial, el blog pierde su credibilidad de cara a los consumidores”, añade Pastor.



9 Vende por catálogo a tus proveedores

La venta por catálogo siempre se asocia a la venta al consumidor final, pero también existe el modelo de B2B por catálogo. Esta forma de vender es la que ha convertido a la empresa Postquam Cosmetic en una multinacional capaz de vender productos de cosmética en 63 países de todo el mundo.

¿Qué se busca?

→ Ellos escogieron este sistema de venta para “ofrecer el mejor precio a los clientes. El simple hecho de prescindir de los distribuidores, entre otras cosas, abarata el producto que finalmente llega al profesional. Ofrecemos un producto directo de fábrica y sin intermediarios”, explican desde la empresa.

Debes tener en cuenta...

→ Para fidelizar al cliente, hay que “estar siempre presentes en sus salones. Nosotros lo hacemos editando nuestra propia revista profesional y acudiendo a ferias en todos los países en los que estamos presentes, para que puedan ver la cara de nuestra marca; ofrecemos cursos gratuitos especializados en el sector de cada cliente: peluquería, estética, maquillaje...”, añaden.

→ Esta estrategia se puede aplicar a cualquier producto, “siempre que sea de máxima calidad, de ahí que se pueda prescindir de una red de venta. Si un producto carece de calidad debe adoptar otro tipo de venta. El éxito de nuestra forma de vender se apoya también en una gran estrategia de marketing, que va desde la fabricación e imagen del propio producto, hasta la puesta en el mercado. Y todo este proceso conlleva una gran inversión en marketing directo y una sólida y cuidada planificación”, dicen.



Cuidado con...

→ La principal desventaja de este sistema es “la indefensión del producto, que no se encuentra respaldado por el comercial que lo vende. Si falla la calidad o el servicio, estaríamos perdidos”, dicen desde la empresa.

→ Otro problema es la proliferación de envíos, que produce un “efecto umbral” por parte de nuestro *target*, llegando a un nivel de saturación que hace ineficiente nuestra oferta comercial. Debemos cuidar mucho este punto”, añaden.

→ Miguel Ángel Conejo, por su parte, recomienda “no aplicar esta estrategia en negocios en los que salgan con frecuencia productos nuevos, con técnicas novedosas o que requieren de mayor explicación”.

→ Tampoco se debe pensar que se trata de una forma de ahorrar dinero en el equipo de ventas. “Depende del negocio, hay actividades empresariales donde la fuerza de ventas es fundamental y son los promotores de la facturación”, añade este experto en estrategia.

→ Además, no todo se puede vender por catálogo, “hay productos que generan desconfianza a la hora de plantearse la compra por catálogo, como por ejemplo materias primas y ciertos alimentos”, finaliza.

10 La seguridad del 'Si no queda satisfecho... en cualquier negocio

El "santo y seña" de El Corte Inglés se está convirtiendo en una poderosa herramienta de marketing en todo tipo de negocios. Jazztel, por ejemplo, permite a sus clientes probar su ADSL durante 75 días, con la garantía de que si no están satisfechos pueden pedir la baja del servicio y reci-

bir la devolución inmediata de sus cuotas en su cuenta corriente. Pero otras empresas radicalmente diferentes a Jazztel también están utilizando este eslogan. La marca de coches Chevrolet ha sorprendido estos días con una campaña que permite devolver un coche durante el primer mes o a los 3.000 kiló-

metros si el cliente no está satisfecho con su compra. Y como prueba de que todo es posible, si se sabe hacer, la empresa de jamones Maximiliano Jabugo ofrece la garantía de devolución por escrito a los clientes que adquieren cualquiera de sus piezas, si el jamón no está a la altura de sus expectativas.

¿Qué se busca?

→ "Esto tiene un claro objetivo de garantía en la calidad del servicio o del producto y la experiencia demuestra que no se producen muchas reclamaciones. Es una estrategia que tiene otras variantes, como la última campaña de Carrefour: "Si lo encuentras más barato... llámame a este teléfono y te devolvemos 10 veces la diferencia". Es lo mismo, una es garantía de calidad de servicio y otra garantía de precio. Carrefour ha tenido cero llamadas y el impacto publicitario es enorme", explica Pedro Valdés.

Para Rafael Rufino, director comercial de Maximiliano Jabugo, esta garantía es más que una garantía de producto, es una garantía de satisfacción. Que va mucho más allá. Y es también una forma de hacernos responsables de nuestros errores. Si un producto no cumple con las expectativas del cliente, es responsabilidad nuestra. Catalogamos las incidencias para no volverlas a cometer", añade Rufino.

Debes tener en cuenta...

→ En productos de alimentación, esta garantía sólo se puede ofrecer cuando se controla la producción y la venta del producto.

→ No debes penalizar al cliente que devuelve el producto con costes de transporte. "Si lo envías a portes debidos estás poniendo trabas a la devolución", explica Rufino.

→ Si haces una promesa de devolución, no debes preguntar o poner trabas en el momento de la recogida. Espera unos días para consultar los motivos del cliente. "Pasados unos días sí, puedes llamar y preguntar, si necesitas esa información para evitar errores", dice Rufino.



Llama gratis al **1510** www.jazztel.com

adsl20
+
llamadas **50%**
hasta 2008

SI NO QUEDAS SATISFECHO TE DEVOLVEMOS EL DINERO

Eres rápido. Eres **JAZZTEL**

Primo para días del 01/07/07 al 31/12/07. Límite a 100 minutos gratis. Coste de línea: 12 Ptas. IVA no incluido. Reglas e responsabilidad propias. Condiciones de uso en www.jazztel.com. Todos los gastos telefónicos serán de tu responsabilidad. No se devuelven los servicios.



11 Lleva la compra al coche de tus clientes

Quién podría resistirse a comprar en un comercio que te permita hacer tu pedido por teléfono o por Internet y que se comprometa a tenerlo listo para llevártelo al coche a una hora acordada? Este servicio existe ya en Francia desde hace años, y lo ofrece Alcampo a sus clientes.

¿Qué se busca?

→ Es un valor añadido en la relación con los clientes, como el que "ofrecen algunos hipermercados de EE UU. El cliente hace la compra, paga en caja y un empleado se lo lleva y coloca en el coche, perfectamente embolsado. Es un servicio muy interesante para el cliente, pero para una gran empresa puede que no lo sea tanto. Yo lo veo más factible para un comercio pequeño que para un hipermercado. Porque un pequeño comercio tiene la mitad de las referencias de un hiper, le cuesta diez minutos recoger la mercancía", comenta Pedro Valdés.

Debes tener en cuenta...

→ "Lo mejor es ofrecer la posibilidad de hacer los pedidos por teléfono. Es menos costoso y más eficaz para un pequeño comercio", asegura Pedro Valdés.
→ "Las grandes superficies pueden jugar al concepto del mejor precio y cobrar por este tipo de servicios pero un comercio pequeño debe ofrecerlo gratis. Yo este servicio lo recomiendo a cualquier súper, pero que lo ofrezca de forma gratuita. Porque tiene un coste relativamente pequeño para él", añade.

Jazztel, Maximiliano Jabugo y Chevrolet atraen a sus clientes con la garantía de devolución a los clientes insatisfechos

14 Intenta dar respuesta a los temores de tus clientes

¿Qué tienen en común productos como la hipoteca congelada de Don Piso (que garantiza un interés nominal al 3,75% aunque haya más subidas de tipos) y la campaña contra la obesidad infantil que acaba de poner en marcha Supermercados Eroski? Son ofertas diseñadas para dar respuesta a temas que preocupan a sus clientes.

Para un mercado maduro y con incógnitas de futuro como es el inmobiliario, la campaña de Don Piso busca reactivar su mercado, mientras que en un segmento en crecimiento como el de la alimentación infantil, se intenta ganar cuota de mercado a través de la seguridad y la confianza. Como explica Alberto Pastor, "hay elementos de incertidumbre que se pueden atajar con productos determinados, pero el consumidor debe tener claro que realmente necesite ese producto. Si no es así, es complicado que compre. Salvo que se trate de productos de primera necesidad".

12 Pon a trabajar a tus clientes

Las opiniones del consumidor ya no se recogen únicamente en los buzones de sugerencias, ahora muchas empresas les ponen a "trabajar" para ellos. La empresa Saugella (que desarrolla y comercializa productos para la higiene íntima de la mujer) ha pedido a las consumidoras que piensen el nombre que pondrían a un portal orientado al público femenino. Saugella hizo su encuesta con una pregunta abierta y ha recibido más de 70 propuestas de nombres. El nombre definitivo va a ser decisión de la propia empresa.

"Es una forma clara de vincular a los potenciales clientes. Si haces participar a tus clientes en un proceso antes de que se lance un producto, el producto está vendido. Estas acciones vinculan mucho a los clientes", explica Pedro Valdés.

13 Crea tu propio blog corporativo

Cada vez hay más empresas que crean blogs corporativos para comunicarse directamente con el cliente. Las pioneras fueron las gran-

des compañías como NH, Dell Iberica, Palm, General Motors, L'Oreal... pero las más pequeñas empiezan poco a poco a seguir sus pasos.

¿Qué se busca?

→ El blog corporativo es una forma de comunicación directa con el cliente que permite generar un diálogo inmediato y claro con el consumidor. Como explica Alberto Pastor, "el efecto final del blog es muy similar al hecho de tener una web. Porque no deja de ser más o menos lo mismo, desde el momento en que el blog está firmado, basado en una marca. La diferencia es que utiliza un formato más cercano al consumidor, menos formal, por lo que el consumidor se puede sentir un poco más cómodo a la hora de dar su opinión". Como herramienta de marketing, su mejor cualidad es que permite a la empresa dar a conocer sus nuevos productos, además de dar información sobre la empresa al cliente y crear comunidad en torno a tu marca.

Debes tener en cuenta...

→ Para que los clientes entren en tu blog, debes ofrecerles información interesante para ellos. No exclusivamente de tu negocio. El fabricante de coches Subaru, por ejemplo, en su blog corporativo ofrece información de todo lo relacionado con el mundo del motor: mundiales de rallyes, juegos de coches, etc... Dependiendo del sector, se pueden dar consejos sobre decoración, moda, belleza, tecnologías ...

→ Puedes aprovechar el blog corporativo para organizar encuentros entre tus "lectores". Subaru, por ejemplo, les citó en un concesionario de Madrid en el que presentaban su nuevo modelo de coche y aprovechaba la ocasión para que los directivos de la marca charlaran con los blogueros.

15 Transforma tu local en un 'dos en uno'

Banco de día y oficina de Dinero Express por las tardes. Dos negocios en uno y enfocados a públicos diferentes. Esta es la revolucionaria fórmula que aplica BBVA en sus Oficinas Dúo. Por las mañanas

estas oficinas son exactamente iguales que las demás, pero por las tardes cambian la decoración del local y las transforman en oficinas de Dinero Express, que utilizan mayoritariamente los inmigrantes.

¿Qué se busca?

→ Aumentar los beneficios del negocio, fundamentalmente, y ampliar el público objetivo al atraer a los inmigrantes para que se conviertan en consumidores de servicios bancarios.

Debes tener en cuenta...

→ Para una empresa más pequeña, puede ser también una forma de ahorrar costes del local y de aprovechar las sinergias de los dos negocios. Una tienda de decoración, por ejemplo, se puede transformar por la noche en un restaurante. O un restaurante de día puede ser un local de copas de noche. Lo fundamental es que "las combinaciones sean coherentes y compatibles y no acciones que generen desconfianza en el consumidor", dice Miguel Ángel Conejo.



18 Innova en política social corporativa

Ser socialmente responsable tiene suficientes ventajas como para plantearse seguir los pasos de las empresas más innovadoras. Y algunos no suponen ningún coste para la empresa, como la política que practica la firma norteamericana Texas Instruments (www.ti.com): todos sus proveedores son empresas gestionadas por mujeres o por minorías étnicas.

Otra opción es ofrecer incentivos a los empleados para que utilicen el transporte público o para que instalen paneles solares en sus viviendas, como la firma de seguros Swiss Re (www.swissre.com). Una acción que ayuda a vincular a los empleados con su empresa.

16 Invita a tus clientes

Un espacio de lectura para leer como el que tienen las tiendas Fnac o los cursos de cocina que organiza la cadena Plusfresc, un grupo

de supermercados de Lérida, son buenos ejemplos de cómo las empresas intentan vincular el uso de determinados productos con su propia marca.

¿Qué se busca?

→ "Estos comercios te dejan experimentar con sus productos para que el consumidor asocie el acto de leer, como en el caso de Fnac, con su marca. Y cuando tenga que comprar ese artículo irá también allí. No se trata de generar compra directamente, se trata de generar tráfico de gente, porque después ese mismo tráfico te va a traer la compra", explica Pedro Valdés.

Para Natalia Rubio, del departamento de marketing de SUPSA, propietaria de Plusfresh, "los cursos ayudan a fidelizar al cliente, tanto a nuestro supermercado como a los productos de los proveedores. Además, dan a conocer nuevas utilidades y productos que de otra manera el cliente no conocería e incluso sirven para que éste relacione marcas del mismo proveedor".

Debes tener en cuenta...

→ Organizar cursos no tiene por qué suponer un sobrecoste para el comercio. Se puede repercutir a los proveedores que estén interesados en promocionar alguno de sus productos. Plusfresc, por ejemplo, sigue esta política para muchos de sus cursos.

17 Crea una tienda temática para exhibir tus productos

Los fabricantes se han lanzado a abrir sus propios puntos de venta, unos para crear un escaparate que dé a conocer sus nuevos productos, otros para controlar la imagen que ofrecen al consumidor en sus puntos de venta. Apple, con su tienda Genius Bar de Nueva York es uno de los que más ha dado que hablar. Los fans de sus iPods

pueden tomar café mientras consultan las dudas de funcionamiento a los mejores programadores de Apple. "Y una fórmula diferente, pero que busca el mismo objetivo, son los locales de Gambrinus que sólo venden sus propias cervezas. Te apoderas del canal para vender tus productos", explica Pedro Valdés.

¿Qué se busca?

→ "Crear un espacio para lanzar nuevos productos y generar marca. Es una estrategia que funciona muy bien. No suele ser rentable como unidad de negocio, pero si consideramos el valor de marca que crean, son muy rentables", explica Pedro Valdés. "Otra ventaja es que tienes mayor control sobre el mensaje que quieres dar a tus clientes. Lladró está creando tiendas porque no controlaba su punto de venta y estaban perdiendo su imagen de producto exclusivo", añade.

Debes tener en cuenta...

→ Para empresas de textil, sobre todo, lo veo algo fundamental. Aunque más que por sectores diferenciaría por cómo quieres posicionar tu producto. Si se trata de un artículo selectivo, tiene sentido que tengas tu propio canal. Si tienes un producto de consumo masivo, no es necesario", asegura Pedro Valdés.

a probar tus productos



Crear un espacio en un comercio para que el cliente pruebe los productos ayuda a vincularlos a la marca

20 Ahorra tiempo y dinero en la selección de personal

Básicamente hay dos formas muy sencillas (y baratas) de llegar a profesionales cualificados sin tener que invertir en un proceso de selección. La primera es a través de las redes *on line* que se están creando en Internet: hay redes para expertos en marketing, periodistas, expertos en tecnología... La segunda a través de tus propios empleados; Siemens lo hace premiando con 3.000 euros a quienes hayan recomendado a un amigo que supere el proceso de selección. El 'enchufismo' se utiliza para "minimizar al máximo la inclusión de colaboradores no cualificados o que no se adapten a la empresa; generalmente para cubrir cargos de cierta responsabilidad", explica Julia Navarro, socia de la consultora Gosban.

19 Alíate con tu competencia

Los *gurús* lo llaman *coopetir* y no es otra cosa que cooperar con tus competidores. Algo que se practica con mayor frecuencia de lo que a priori se pueda llegar a pensar. ¿Por qué va a dar una empresa alas al competidor?

Puede ser una forma de ampliar el mercado físico, como el acuerdo que han firmado García Carrión y Danone para que la segunda distribuya los zumos Don Simón en los comercios más pequeños dentro y fuera de nuestras fronteras.

También se puede *coopetir* para adaptar la capacidad de producción de una empresa que se mueva en mercados muy dinámicos, lo que explica acuerdos alcanzados en el pasado entre Samsung y Nokia (las dos compiten en el negocio de la telefonía móvil), que convertían a la primera en principal suministradora de pantallas de la segunda. No hay una norma única para *coopetir*, aunque Miguel Ángel Conejo recomienda "asociarse con empresas que nos permitan llegar a nuevos mercados y fomentar la diversificación".



21 Busca socios para tus promociones

Asociarse con una marca que sea compatible o complemente la oferta propia de una empresa es una forma sencilla de dar mayor protagonismo a una campaña de promoción. Si la otra firma es internacional, puede impulsar tu negocio fuera de nuestras fronteras. Ese es el objetivo de tabernas Lizarrán, que realiza acciones conjuntas con la agencia Sopexa, responsable de la promoción de productos franceses en todo el mundo.

¿Qué se busca?

→ “Más que un tema de cómo ahorrar costes, estas acciones de marketing son una oportunidad de aportar un producto diferenciado al mercado. Gracias a la unión de dos marcas se aporta más valor a la oferta”, explica Alberto Pastor.

Debes tener en cuenta...

→ “Para que tenga éxito, las dos empresas se deben implicar al mismo nivel. Deben saber compartir los beneficios y los esfuerzos”, dice Pastor.

→ “Otra clave es que las dos marcas sean totalmente compatibles, no sólo por la oferta de la campaña, sino por el valor de las marcas. Se deben aportar valor la una a la otra y que el acuerdo les permita crear una campaña relevante para el consumidor”, añade Pastor.

→ “Si se hace bien, es una herramienta muy interesante para empresas medianas o pequeñas, que así pueden tener la capacidad de competir en grandes mercados”, añade Alberto Pastor.



22 Haz que tus clientes se sientan como en casa

La obsesión de muchas empresas por hacer que el cliente se sienta en sus oficinas como en su propia casa o como en el lugar donde compartir su tiempo de ocio con sus amigos tiene cada día más adeptos. Y no es para menos. Caja Navarra, por ejemplo, apostó por esta nueva fórmula hace seis meses y ha conseguido aumentar su volumen de negocio un 52% desde entonces.



¿Qué se busca?

→ Es una estrategia similar a la que siguen los comercios que permiten probar los productos en el propio local, pero llevado mucho más lejos. Caja Navarra, por ejemplo, ha ideado un nuevo modelo de oficina a las que llaman Canchas y en las que ceden el espacio al cliente para que acuda a tomar café, leer la prensa, navegar por Internet, para que juegue con sus hijos... En definitiva, para que el ir al banco no sea exclusiva-

mente para algo tan aburrido y rutinario como actualizar la cartilla o pedir un crédito. El mismo objetivo es el que persiguen los Supermercados Sunka, que intentan hacer la compra más agradable con servicios que no se suelen encontrar en el supermercado: revelado de fotos digital, tintorería, zapatero, guardería para niños, zona de descanso con revistas, conexión gratuita a Internet, máquinas de bebidas y cafés...

Debes tener en cuenta...

→ “Todo esto está muy relacionado con lo que llamamos la experiencia de cliente. Cada vez nos cuesta más desplazarnos, tenemos menos tiempo, y la experiencia en el punto de venta va a ser crítica para atraerle”, explica Pedro Valdés.

→ “Los comercios deben pensar qué cambios

pueden hacer para mejorar esa experiencia. Siempre lo primero es entender qué es lo que desea el cliente cuando va a tu local. Después, ver cómo lo tienes organizado para que encuentre todo lo necesario, cómo tratas al cliente, qué es lo primero que ve al entrar a tu comercio...”, añade Valdés.



23 No castigues a tus clientes 'on line'

Cuando la mayoría de las empresas aplican un recargo a los clientes que eligen el canal *on line*, las empresas que siguen una política contraria resultan mucho más atractivas para los clientes. Algunas se esfuerzan en ofrecer el mismo precio que en taquilla, como *compraentradas.com*; otras incluso lo rebajan al adquirirlo *on line*, como los cines Kinépolis. "Penalizar por comprar en este canal no tiene senti-

do, salvo que se trate de productos que precisan unos costes de envío muy altos. El ahorro que supone para una empresa que vende productos intangibles como entradas de cine, billetes de avión... se debe repercutir en el cliente. Si no puedes reducir el precio, ofrece más servicios al cliente, por lo menos, como la posibilidad de sacar la tarjeta de embarque antes", explica Pedro Valdés.

24 Apuesta por lo natural

Dar al cliente una imagen de empresa ecológica y respetuosa con el medio ambiente puede que no te ayude a vender más, pero sin duda mejorará la imagen que tiene el cliente de tu empresa o de tus productos. Aunque estamos lejos de lo que sucede en países como Alemania o Inglaterra, la ecología vende, por eso hay cada vez más empresas que intentan colgarse la etiqueta de ecológicas. Algunas lo hacen sustituyendo los materiales con los que fabrican sus productos por otros más respetuosos medioambientalmente, como Sony, que acaba de lanzar al mercado el primer televisor

reciclable. Otras, con productos que dirigen directamente al consumidor concienciados con este tema, como la línea, Renovagreen de Rexona. Incluso un comercio puede ser ecológico de forma muy sencilla. Los supermercados Plusfresco lo hacen utilizando bolsas compostables como bolsas de la compra. Están fabricadas con material biodegradable, a partir de almidón de patata, por lo que son biodegradables y se pueden reutilizar como bolsa para la basura orgánica. También han implantado contenedores para aceite doméstico, para facilitar al cliente el reciclaje de este producto.

Debes tener en cuenta...

→ "Estas empresas buscan demostrar que se preocupan por su entorno, tema cada vez más demandado por la sociedad. No obstante, en España la mayoría de los consumidores aún no valora en sus decisiones de compra a las empresas responsables. El precio sigue siendo un factor decisivo a pesar de que algunos estudios apuntan a que un elevado porcentaje de consumidores estaría dispuesto a pagar más por un producto de una empresa responsable", añade Julia Alberti.

Crea un nuevo punto de venta organizando visitas guiadas en tus instalaciones

25 Organiza visitas guiadas en tu empresa



Ladró, Porcelanosa, Conservas Emilia (en Santoña), Mermeladas Elasun (Huesca); Grupo Siro... son algunas de las empresas que permiten visitar sus instalaciones para acercar su proceso de producción al cliente con un coste muy bajo.

¿Qué se busca?

→ "Las visitas son una excelente oportunidad de dar a conocer mejor nuestro producto. Mucha gente, antes de visitarnos, se escandaliza del alto precio que pueden llegar a alcanzar las anchoas en el mercado. Pero cuando conocen el proceso de elaboración artesanal de las mismas, empiezan a percibir el producto de forma distinta lo aprecian más" explica Isabel Mata, de Conservas Emilia, una empresa de Cantabria que abrió sus puertas al público hace ya diez años.

Debes tener en cuenta...

→ "Cualquier proceso productivo es interesante para organizar visitas, pero hay que contar con unas instalaciones modernas, limpias, bien organizadas", explica Isabel Mata.
→ "Para dar a conocer las visitas puedes recurrir a ayuntamientos, agencias de viajes, colegios..., pero lo que mejor funciona es el boca-oreja", comenta Mata.
→ "Si eres una empresa muy pequeña a lo mejor es más interesante que organices las visitas para tus mejores clientes (los proveedores) para generar credibilidad en tus clientes. Si lo que quieres es llegar al consumidor final, aprovecha las visitas para crear un punto de venta más. Pescaderías Coruñesas, por ejemplo, lo hace", asegura Pedro Valdés.

26 Externaliza un servicio, sin pagar por ello

Si no puedes tener un departamento de I+D, lanza retos a las comunidades de investigadores o convoca un concurso para que busquen soluciones a tus problemas. Firmas como Procter & Gamble o los Laboratorios Ely Lilly se sirven de comunidades como *www.innocentive.com* que pone en contacto a científicos de todo el mundo con las empresas interesadas en lanzar estos retos.

27 Pon imagen a tu comunicación interna

Suponemos que pensando en la sabiduría popular, que dice que una imagen vale más que mil palabras, Unilever ha instalado pantallas de televisión en uno de sus centros de trabajo. “Es un canal interno que incluye información relacionada con la empresa y su actividad, pero a través de él

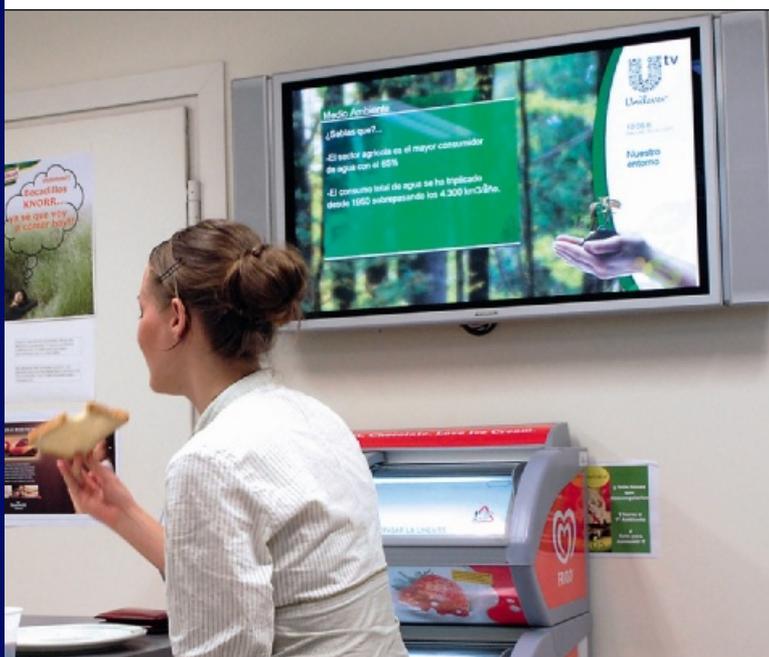
intentamos ofrecer contenidos como la agenda cultural, las noticias del día, fotos de eventos internos... que pueden formar parte del momento de descanso que los empleados disfrutan en las salas destinadas para ello”, explica **Igone Bartomeu**, del departamento de comunicación de Unilever.

¿Qué se busca?

→ “Es una herramienta de comunicación y de motivación. Una, porque es un canal de difusión interno de muchos de los proyectos que se llevan a cabo y, por tanto, una forma muy visible de darlos a conocer internamente. A ello hay que añadir la buena acogida que ha tenido el canal que ha motivado nuevos proyectos internos que, sin duda, contribuyen a que el empleado se sienta bien en la compañía. Por poner un ejemplo, cada año organizamos el “Concurso de la foto del verano”, todas las participantes se difunden a través del canal, además del premio que reciben las que decide el jurado, y esto motiva a que la gente participe en mayor medida”, añade Bartomeu.

Debes tener en cuenta...

→ No se trata de que los empleados vean la televisión mientras están trabajando. “Está situado en las zonas de descanso y su principal objetivo, además de informativo, es de entretenimiento”, explica Igone Bartomeu.



29 La videollamada como servicio al cliente

El grupo Bankinter se ha convertido en la primera empresa en todo el mundo que utiliza la videollamada como un canal más de comunicación con sus clientes. El usuario de sus servicios a través de la web (el 53% de sus clientes) puede acceder a este nuevo canal “pinchando” en la opción web y sirviéndose de unos auriculares para ver y comunicarse con el empleado del banco. Es un servicio muy interesante para los clientes que hacen uso de asesores personales, pero sobre todo se busca incrementar la contratación de productos financieros, ya que según la entidad bancaria, el ver la cara de otra persona en la pantalla del ordenador aumenta la disposición a la compra del cliente.

28 Haz tangibles tus servicios

Convertir los servicios en una especie de supermercado. Esa es la estrategia que sigue Deutsche Bank en su nuevo modelo de oficinas (las Q110), abiertas de momento sólo en Alemania. Estas oficinas recurren a estrategias típicas del comercio (reclamos visuales para incentivar la compra) ya que han empaque-

tado los productos financieros para convertirlos en algo tangible. Sus hipotecas, seguros y demás productos se exhiben en librerías repletas de falsos DVD y libros, que contienen el contrato y el folleto explicativo de los diferentes productos. El ratio de captación de clientes en estas oficinas ha aumentado en un 40%.

¿Qué se busca?

→ “El objetivo –según explican desde la propia empresa– es materializar el producto, volverlo tangible. Hemos convertido estas oficinas en un supermercado bancario, con asesores que te ayudan a comprender el producto. La ventaja es que así acercamos el producto financiero al cliente, que es algo que la mayoría de nosotros, si no somos expertos, percibimos como algo lejano y complejo”.

Debes tener en cuenta...

→ La idea de hacer tangibles los productos y servicios que no lo son es algo que se puede aplicar a todo. “El éxito, al final, va a depender de las características del producto, pero es cierto que con estas acciones se consigue mayor notoriedad y se facilita el acercamiento del cliente. Precisamente por eso, cuando se hacen campañas de incentivos para el consumidor, como acumular puntos para cambiar por productos, siempre tiene más efectividad las que tangibilizan esos puntos de alguna manera, por ejemplo, utilizando cupones, que si te limitas a que el cliente acumule puntos sin palparlos”, explica Alberto Pastor.

30 Practica el 2x1 en los servicios

Las empresas de servicios no suelen utilizar este tipo de promociones, cuando se trata de una fórmula muy sencilla de adaptar a cualquier negocio. Solmanía, por ejemplo, la utiliza

ofreciendo un bronceado gratis a quienes entren en su página web y se “bajen” los cupones 2X1, en lugar de recogerlos en un comercio o recortarlos del envoltorio del producto.

¿Qué se busca?

→ La campaña tenía un doble objetivo: aumentar el flujo de usuarios en los centros y la construcción de una base de datos de clientes. Insertamos *banners* de la promoción en las principales páginas web, que redireccionaban a un *microsite* creado especialmente donde encontraban el cupón de la oferta”, explica **Jordi González**, director de marketing de Solmanía.

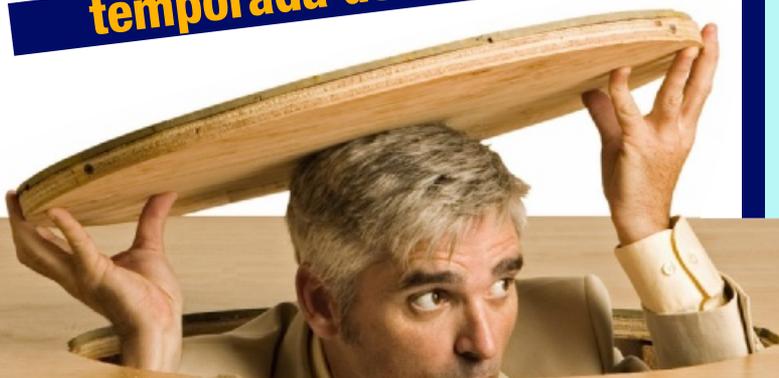
Debes tener en cuenta...

→ Puedes aprovechar la campaña para pedir los datos del cliente, como hizo Solmanía en su última promoción. Incluso como forma de captación de nuevos clientes, incitando a enviarlo a un amigo.
→ “La clave está en que no se devalúe el producto y que el consumidor crea en el precio que tú estás dando. Si se hacen continuas promociones, el precio de tarifa se pierde”, dice Alberto Pastor.

32 Productos inspirados en personajes virtuales

Lanzar al mercado un producto inspirado en un personaje virtual puede facilitar su aceptación en el mercado. Así, Ben & Jerry's ha lanzado el helado Duff & D'oh-Nuts, inspirado en Homer Simpson, un helado de rosquilla glaseada como las que él debora cada mañana. Y la empresa Fabjectory ha encontrado una oportunidad reproduciendo los avatares (o *alter ego*) de los usuarios de *Second Life*.

Fideliza a tus clientes invitándoles a entrar los primeros en tu comercio en temporada de rebajas



31 Nuevas formas de fidelizar clientes

Dedicar los mismos esfuerzos a fidelizar a todos tus clientes o inviertes más en los que aportan más valor a tu negocio? Esta diferencia la tienen muy clara en la cadena de hoteles NH que diseñan programas “a medida” para sus mejores clientes. “Nuestro programa *NH World* permite trabajar la relación emocional con los clientes, para lo que NH está llegando a realizar promociones de

micro marketing asociadas a los gustos verdaderos del cliente, como, por ejemplo, acciones asociadas al equipo de fútbol del cliente o invitaciones a estrenos de cine infantil para los hijos de nuestros huéspedes”, explica Óscar Vega, responsable de CRM del grupo. Y añade: “Son acciones diseñadas para todos los clientes, pero el nivel de personalización es mayor cuanto más valioso es el cliente”.

Debes tener en cuenta...

→ Una práctica a imitar es hacer ver al cliente que realmente es especial para la empresa, ofreciéndole ventajas muy palpables que no tienen los demás. Decathlon, por ejemplo, lo hace permitiendo a los clientes con tarjeta de fidelización que sean los primeros en entrar a sus tiendas en el primer día de rebajas. Además, quienes tienen su tarjeta pueden devolver los artículos de los que no estén satisfechos sin ticket de compra.

→ Para que un programa así funcione, cuando la empresa tiene diferentes sedes, como en el caso de NH, es fundamental que todos los “hoteles estén conectados. Cuando un cliente de uno de sus hoteles acude a otro NH su información aparece en el programa. Una práctica que no hacen otros grupos hoteleros”, dice Pedro Valdés.

→ Otra clave para que la fidelización sea un éxito es tener en cuenta el número de veces y el tipo de mensajes que envías a tus clientes. “No se debe enviar siempre mensajes que sólo interesen a la empresa. Hay que comunicarles también acciones que le interesen a él como persona. Además, tienes que hacerlo de forma proporcionada: en función del número de veces que él te visita a ti, tú tienes derecho a contactar con él. Si él te visita cuatro veces, puedes contactar con él cuatro o seis veces, pero si lo haces con más frecuencia le estás saturando”, recomienda Pedro Valdés.

33 Incorpora vídeos a tu web

No se trata de que intentes rivalizar con Youtube, sino de ofrecer información de tus productos de una forma más atractiva y menos estática que la clásica página web. En España, uno de los pioneros en ofrecer este servicio ha sido el portal inmobiliario Idealista.com, que cuenta ya con más de 3.000 vídeos de inmuebles.

¿Qué se busca?

→ “En Internet no valen las medias palabras. Si alguien está interesado en comprar o alquilar una vivienda necesita conocer toda la información relevante. Es la operación financiera más importante para la mayoría de las personas. Para nosotros, este servicio es una ventaja competitiva clave”, explica **Jesús Encinar**, consejero delegado del portal.

Debes tener en cuenta...

→ “El formato vídeo va a encarecer el coste de mantenimiento de la web, pero la repercusión y el valor que genera están por encima de ese coste. En todo caso, el gasto final va a depender más del coste de realización de los vídeos que del soporte de los servidores”, explica Alberto Pastor.
→ Esta idea se puede adaptar a otros muchos negocios: hoteles, empresas de decoración, de moda, proyectos de arquitectura y de jardinería... Todo lo que se pueda “vender por los ojos”.

34 Anúnciate en soportes llamativos y baratos

La firma PaceTat (www.pacetat.com) ha sido la primera en vender anuncios en la piel del consumidor. Lo hace a través de unas guías que llevan los deportistas pegadas al brazo, y que se utilizan para mantener el ritmo de carrera. Ya ha vendido 30.000 guías patrocinadas en EE UU a un precio para el anunciante de 0,39 centavos de dólar por impresión. Algo más sencillo es el patrocinio de las facturas de otras empresas. Endesa lo hace con las facturas *on line* de las suscripciones del periódico *Expansión*.

Patrocina de forma gratuita las facturas de otras empresas a cambio de que ellas patrocinen las tuyas



35 Crea una campaña de marketing viral

Hay campañas de marketing viral que se producen por el capricho de los consumidores, como sucedió el año pasado con los vídeos aparecidos en Youtube en los que los consumidores grababan los géiseres que se formaban al introducir los

caramelos Mentos en una botella de Coca-Cola. Estas dos firmas aseguran que no han tenido nada que ver –aunque la publicidad gratuita para las dos es incuestionable–, pero muchas acciones similares se crean en una agencia de comunicación.

Debes tener en cuenta...

→ “Con este tipo de campañas siempre hay un componente de incertidumbre, porque no es una cuestión de inversión, sino de acertar con algo llamativo para que trascienda. Y ahora mismo tienes que hacer algo muy transgresor para conseguirlo”, explica Alberto Pastor.
→ Una forma muy sencilla de asegurarte el éxito de los reenvíos es a través de un incentivo. Puedes regalar algún producto propio o dinero para gastar en tu comercio como ha hecho Mercadona. A través de un *e-mail* invitaba a la gente a reenviar su comunicación para promocionar sus nuevas aperturas. Regalaba 100 euros para gastar en Mercadona a quienes reenviasen el correo a siete conocidos y la opción de entrar en el sorteo de un viaje a quienes lo reenviasen a 20 personas. ¿Quién no se deja tentar por un regalo así?

