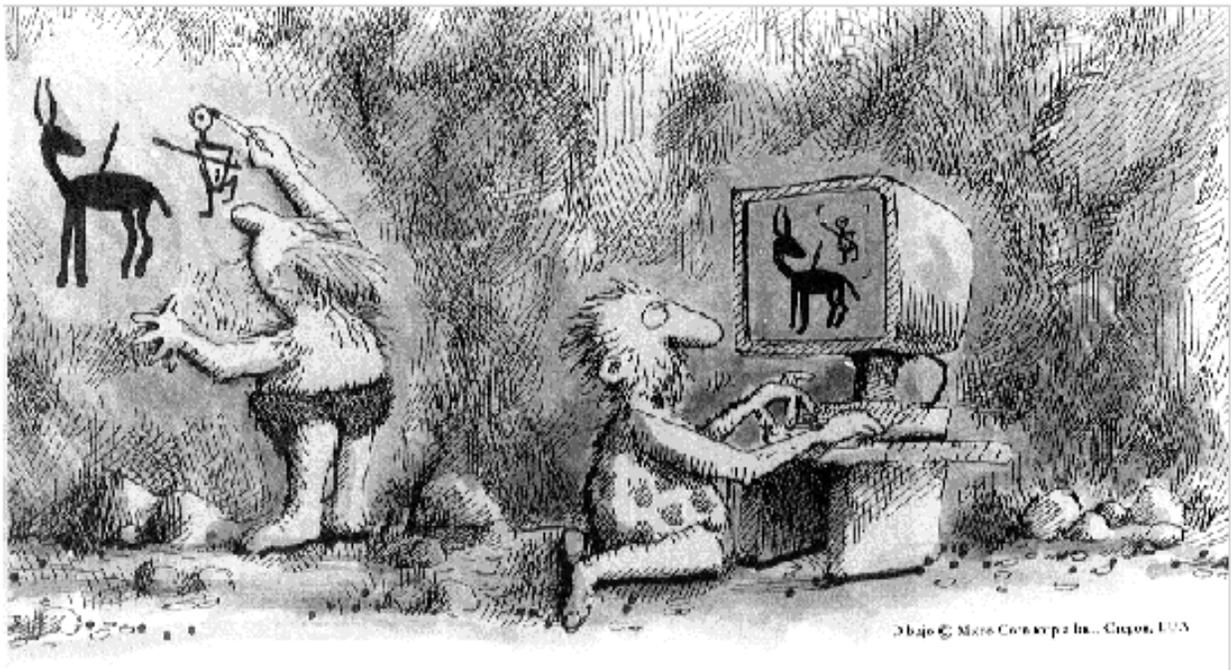


# Marketing, Relaciones Públicas, Gerencia y NTICs a las puertas del Siglo XXI



MIGUEL SANTIESTEBAN AMAT

La Habana, Febrero 2011

## INDICE

### **Parte 1:        MARKETING a las puertas del Siglo XXI**

- 1.1: Las leyes del marketing
- 1.2: Promoción de ideas: Brainstorming
- 1.3: Grandes negocios por teléfono: grandes empresas apuntan al telemarketing
- 1.4: Proyecto de estrategia de comunicación para una empresa

### **Parte 2:        RELACIONES PÚBLICAS a las puertas del Siglo XXI**

- 2.1: Una imagen, mucho más que mil palabras
- 2.2: Imagen corporativa de las corporaciones mercantiles: Corporate Image
- 2.3: Los fines justifican los medios
- 2.4: Manual de protocolo para empresarios ¿cómo caer bien?

### **Parte 3:        GERENCIA a las puertas del Siglo XXI**

- 3.1: Administración por objetivos
- 3.2: Ideas para crear un directivo perfecto
- 3.3: ¿Como será la gerencia en la década del 90?

### **Parte 4:        NTICs a las puertas del Siglo XXI**

- 4.1: El gigante de las telecomunicaciones trasladará el modelo a otros países
- 4.2: La mensajería electrónica: un instrumento del marketing
- 4.3: Autopistas de la información: mito, realidad, o un futuro instrumento del marketing.
- 4.4: El impacto de Internet a favor del Marketing y la Comunicación

### **Parte 5:        Casos prácticos a las puertas del Siglo XXI**

- 5.1: Pascual, lucha por su independencia
- 5.2: La formula de Skip para ganar a Ariel
- 5.3: El caso Toyota, un ejemplo a seguir
- 5.4: La formula del Doctor Esteve
- 5.5: Ocho empresas donde manda el cliente
- 5.6: ¿Como escapar del infierno?

## **DESARROLLO**

### **Parte 1: MARKETING a las puertas del Siglo XXI**

- 1.1: Las leyes del marketing
- 1.2: Promoción de ideas: Brainstorming
- 1.3: Grandes negocios por teléfono: grandes empresas apuntan al telemarketing
- 1.4: Proyecto de estrategia de comunicación para una empresa

#### ***1.1: Las leyes del marketing***

La Empresa o Compañía constituye el cuerpo organizativo y la imagen corporativa de la estrategia de marketing que realiza. Esta mezcla de mercadotecnia (o marketing) debe adaptarse al llamado ambiente de mercadotecnia, que como es lógico dependerá en mucho de la imagen corporativa o institucional.

El ambiente de mercadotecnia de una empresa se compone de los actores y fuerzas que se hallan fuera de ella y que influyen en la capacidad de la gerencia o dirección empresarial para realizar y conservar transacciones adecuadas con sus clientes meta. El ambiente de mercadotecnia está constituido por un microambiente y un macroambiente. El primero consta de fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad de servir a la clientela, es decir lo integran los proveedores, intermediarios, clientes, competencia y públicos. El macroambiente se compone de fuerzas sociales más generales que repercuten en el microambiente: fuerzas políticas y culturales, factores naturales, económicos y demográficos. Tal como vimos en el tema 1, constituyen el entorno en que se desarrollan las acciones del marketing.

Los proveedores son componentes importantes del microambiente, son firmas de negocios y personas que proporcionan los recursos necesarios para que tanto la empresa como sus competidores produzcan sus bienes y servicios. Los cambios y acontecimientos de los proveedores afectan seriamente a la mercadotecnia. La gerencia de marketing de la Empresa ha de vigilar constantemente los precios de sus proveedores, puesto que el aumento de los costos, eleva el precio de los productos finales, y esto, a su vez aminorará a corto plazo las ventas y a la larga se deteriora la preferencia de los clientes y, como es lógico, la imagen de la empresa.

Un componente del ambiente, que resulta importantísimo es el cliente. La Empresa habrá de hacer un estudio muy completo de sus clientes reales y potenciales. Los clientes componen cinco tipos de mercado, que son:

1. *Mercados de consumidores:* Comprende a los individuos que adquieren bienes y servicios destinados al consumo personal.
2. *Mercados de productores:* Son las organizaciones que compran bienes y servicios para sus procesos de producción.
3. *Mercado de distribuidores:* Son las organizaciones que compran bienes o servicios para venderlos de nuevo obteniendo al hacerlo utilidades.
4. *Mercado del gobierno:* A esta categoría pertenecen los organismos del Estado que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o bien para distribuirlos entre otras entidades y personas que los necesitan.
5. *Mercados internacionales:* Los integran los públicos y consumidores del extranjero, a saber: consumidores, productores, distribuidores y gobiernos.

El ambiente de mercadotecnia de una empresa también incluye diversos públicos. Definimos público al grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o que influye en dicha capacidad.

Toda empresa esta rodeada de siete tipos de público:

1. Públicos financieros.
2. Públicos de los medios de comunicación.
3. Públicos gubernamentales
4. Públicos de acción civil
5. Públicos locales
6. Público general
7. Públicos internos.

El público favorece u obstaculiza el esfuerzo de la compañía por servirle.

En noviembre de 1994, dos especialistas de marketing, de Estados Unidos, Jack Trout y Al Reis, postularon veintidós enunciados que funcionan como leyes del marketing. Trout y Reis son al mismo tiempo los autores del llamado "*Posicionamiento*", conjunto de reglas que se ocupan de la planeación de un producto para que ocupe un lugar central, claro y destacado en el mercado y en la mente de los consumidores a que se destina.

Estos enunciados son los siguientes:

1. *La Ley del Liderazgo*: Es mejor ser el primero que ser el mejor.
2. *La Ley de la Categoría*: Si no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda ser el primero.
3. *La Ley de la Mente*: Es mejor ser primero en la mente que ser primero en el punto de venta.
4. *La Ley de la Percepción*: El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones.
5. *La Ley del Enfoque*: El principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes.
6. *La Ley de la Exclusividad*: Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes.
7. *La Ley de la Escalera*: La estrategia a utilizar depende del peldaño que se ocupe en la escalera.
8. *La Ley de la Dualidad*: A la larga cada mercado se convierte en una carrera de dos participantes.
9. *La Ley de lo Opuesto*: Si opta al segundo puesto, su estrategia está determinada por el líder.
10. *La Ley de la División*: Con el tiempo, una categoría se dividirá para convertirse en dos o más categorías
11. *La Ley de la Perspectiva*: El efecto del marketing es a largo plazo.
12. *La Ley de Extensión de Línea*: Existe una presión irresistible para extender el valor de la marca.
13. *La Ley del Sacrificio*: Se tiene que renunciar a algo para conseguir algo.
14. *La Ley de los Atributos*: El marketing es una batalla de ideas. Por tanto para triunfar usted debe buscar una idea o atributo propio en el que concentrar sus esfuerzos.
15. *La Ley de la Franqueza*: Cuando admita algo negativo, el cliente potencial le concederá algo positivo.
16. *La Ley de la Singularidad*: En cada situación, solo una jugada producirá resultados sustanciales.
17. *La Ley de lo Impredecible*: Salvo que escriba los planes de sus competidores, usted no podrá predecir el futuro.

18. *La Ley del Éxito:* El éxito precede a la arrogancia, y la arrogancia al fracaso.
19. *La Ley del Fracaso:* El fracaso debe ser esperado y aceptado.
20. *La Ley del Bombo:* A menudo la situación es lo contrario de como se publica.
21. *La Ley de la Aceleración:* Los planes que triunfan no se construyen sobre novedades, sino sobre tendencias.
22. *La Ley de los Recursos:* Sin los fondos adecuados ninguna idea despegará del suelo.

#### *Algunos tipos de marketing*

1. **Marketing audit:** Examen extenso, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias, y actividades comerciales de la empresa, con el fin de detectar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento comercial de la empresa.
2. **Marketing comparativo:** Análisis en el que se efectúa una comparación internacional de los sistemas comerciales (mercado, entorno, comportamiento del consumidor y estrategias de Mk de las empresas). Se denomina también estudios cross cultural.
3. **Marketing de instituciones no lucrativas:** Abarca las actividades de intercambio de todas las instituciones sin ánimo de lucro, aunque, por lo general, se reserva esta denominación para las instituciones no lucrativas de carácter privado.
4. **Marketing de servicios:** Parte especial del marketing que se aplica a los servicios por sus especiales características (intangibilidad, inseparabilidad, implicación del usuario, variabilidad, carácter perecedero y distribución directa).
5. **Marketing electoral:** Parte del Mk político que se refiere a las actividades desarrolladas en la campaña electoral para conseguir el voto en favor de un partido o un candidato.
6. **Marketing global:** Integración del enfoque de marketing internacional y multinacional.
7. **Marketing industrial:** Parte especial del marketing que se caracteriza fundamentalmente por el tipo de mercados, empresas y otras instituciones y productos a los que se aplica los principios generales del marketing.
8. **Marketing internacional:** Parte especial del marketing que incluye el conjunto de actividades de comercialización que dirigen la oferta de productos a una pluralidad de naciones.
9. **Marketing mix:** Combinación de los cuatros instrumentos básicos del Mk para alcanzar los objetivos previstos.
10. **Marketing multinacional:** Desarrollo de estrategias distintas en cada país, adaptadas a sus condiciones y diferencias específicas y llevadas a cabo por una empresa u organización que opera indistintamente en diversas naciones.
11. **Marketing no empresarial:** Conjunto de actividades de intercambio, básicamente de servicios e ideas, llevadas a cabo por instituciones sin ánimo de lucro, bien sean privadas o públicas. Se subdivide en marketing de instituciones no lucrativas, marketing público, marketing social y marketing político.
12. **Marketing político:** Es una parte del Mk no empresarial que incluye las actividades desarrolladas para conseguir los votos de un determinado grupo en favor de alguna proposición, programa o candidato. Es una actividad permanente y a largo plazo.
13. **Marketing público:** Es una parte del Mk no empresarial que se circunscribe a las actividades de intercambio de las entidades públicas. No incluye, sin embargo, las actividades realizadas por las empresas de propiedad pública que compiten con el sector privado y persiguen la obtención de beneficios económicos.
14. **Marketing social:** Es una parte o aspecto del marketing no empresarial cuya finalidad es estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad, o bien frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamiento que se consideran perjudiciales. Se le denomina también Mk de las causas sociales, marketing de las ideas y marketing de las cuestiones públicas.

## **1.2: Promoción de ideas: Brainstorming**

La promoción de ideas (Brainstorming) se considera como un conjunto de medios prácticos para engendrar en equipo la cantidad mayor posible de ideas utilizables. Y ello en un mínimo de tiempo.

La promoción de ideas se emplea en los Estados Unidos desde 1944 y en Europa desde 1957. Otros grupos sociales, asociaciones, centros de estudios, comunidades religiosas, etc., han utilizado igualmente esta técnica.

El capital imaginación de una sociedad es la suma de las imaginaciones individuales puestas a contribución y coordinadas con objeto de activar la investigación, de mejorar la técnica, de aumentar la productividad, así como el volumen de negocio. De la feliz explotación del capital imaginación, dependen la creación de productos nuevos, los nuevos métodos y, de una manera más general, todas las mejoras concernientes a la investigación, la fabricación, la distribución y la organización.

Para luchar contra rutinas negativas y contra la que podríamos llamar nostalgia de un conocimiento de conjunto, el hombre echa mano de la imaginación sana y ponderada.

Es preciso entrenarse en tener ideas. Este es precisamente, el objeto de la promoción de ideas, del cual el brainstorming constituye el método básico.

El entrenamiento para tener ideas encuentra su medio ambiente apropiado en el trabajo en grupo. Desde siempre se ha empleado el diálogo para confrontar y empujar las ideas hacia adelante. Pero tener ideas no basta, hace falta aplicarlas y para ello es preciso convencer.

Trátase del desarrollo metódico del pensamiento individual o de una reunión de estudio o trabajo, encontramos siempre las tres fases siguientes:

1. Estudio y limitación del problema
2. Discusión sobre hechos y sugerencias
3. Síntesis final con vistas a un sentido utilitario

El brainstorming aporta a la reunión un aspecto revolucionario, en el sentido de que la fase en que la imaginación interviene se trata aparte y se lleva a ritmo rápido, puesto que la crítica está prohibida. En lugar de buscar y rebuscar la buena idea, se piden ideas simplemente, en el mayor número posible, sean como sea. La selección y la aplicación tendrán lugar luego, de la misma manera que primeramente se ha concretado, delimitado, el caso o problema. No se trata, pues, de un grupo humano numeroso, arduo de manejar, sino de un grupo restringido, compuesto de personas directa o indirectamente interesadas en el problema para el cual se busca solución, o incluso de personas totalmente desinteresadas en el asunto.

Además, el método del brainstorming se esfuerza en barrer las inhibiciones. La crítica está prohibida. Aun cuando se trate de problemas importantes, la eclosión de ideas se presenta como un juego totalmente en manos de los participantes.

El hombre puede enriquecerse su toma de conciencia gracias a la comunicación que le une a los otros hombres y a los distintos grupos sociales. Cuanto más numerosas son estas comunicaciones, mejores son y tanto más afirman la personalidad del hombre. El brainstorming es un método para enriquecer estas comunicaciones, estos contactos, en casos bien determinados y particularmente aquellos en que el hombre siente la necesidad de confrontar, no su lógica sino su imaginación.

Convertirse en cazador de ideas exige una licencia especial que se expide solamente en las taquillas de la inteligencia y del dinamismo. Pero es preciso dar a entender que todo el mundo puede sacar provecho de este método y que puede emplearse con todo el mundo, a condición solamente de saber situar los problemas al alcance de los participantes.

El precio de las ideas es, pues toda la educación que han recibido de sus padres, toda la instrucción que han adquirido de sus maestros, toda la tradición de los pasados siglos y toda la esperanza del futuro. Las ideas cuestan, pues, muy caras y es por esto que hay que preocuparse de tenerlas, de tener más y más y de tenerlas pronto.

Pensamos que en las empresas hay mucho que hacer. En la introducción o preámbulo decíamos que el control de la rentabilidad del capital imaginación era un problema muy complejo.

Ante todo parece que la necesidad de un planning de idea es evidente; que las ideas hayan emanado de unas sesiones de brainstorming, que provengan de reuniones de Dirección, de sugerencias del personal o de cualquier otra fuente, es necesario seguirlas y asegurarse de que se lleven a la práctica y alcanzan el fin deseado. Cuando los críticos dicen que es raro que las ideas obtenidas a través del brainstorming se utilicen luego, es que han estudiado el problema en empresa que no tenían organizado el planning de las mismas.

Tal organización se hace indispensable para una empresa que utilice muy a menudo el brainstorming, pues la aceleración de las ideas será tal que requerirá un control severo y muy organizado. Se advierte que el papel del animador de las sesiones adquiere por este solo hecho una importancia considerable, pues le incumbirá mantener al día el planning de las ideas retenidas para cada aspecto: organización general, finanzas, investigación, aplicación técnica, fabricación, venta, publicidad, servicios de post venta, relaciones humanas, relaciones industriales, relaciones públicas.

Principios del pensamiento creador

1. Reflexión e imaginación
2. Sentido crítico e imaginación

#### *Fundamentos psicológicos de la promoción de ideas*

Será interesante anticipar que ciertas experiencias prácticas han demostrado que las reacciones humanas, ante las más diversas apelaciones, eran emotivas en el 85% de los casos y críticas solamente en el 15%. Cuando asistimos a una representación teatral o cuando escuchamos una conferencia de cierta altura, podemos ejercer la crítica sobre los actores o sobre el plan de la conferencia con un muy pequeño número de reacciones racionales y de juicios.

Podemos decir que, en el momento en que empieza nuestra crítica, se rompe la sincronización que se había establecido entre el autor, el actor o el conferenciante y nosotros mismos. La movilización emocional está en decaída y lo que nosotros esperábamos de esta comunicación con los actuantes corre el riesgo de que no nos llegue, cuando menos en su totalidad. Parece, pues que la atención conduce siempre a una ruptura de la receptividad que, habida cuenta de la actitud lógica que hemos adquirido y desarrollado en el curso de nuestra formación escolar, se convierte en una traba para el conocimiento. El brainstorming con sus principios revolucionarios puede y debe permitir el restablecimiento de esta comunicación, lo más rápidamente y en las mejores condiciones posibles.

Las ideas de las que el brainstorming promueve una copiosa producción, se convierten en imágenes utilizadas; y a despecho de lo que dicen muchos autores, podemos decir nosotros que la percepción condiciona la imagen, la cual a su vez condiciona la idea. La imagen tiene ya fuerza creadora, como la ha tenido la percepción de la percepción, es decir la percepción de una sensación o de un hecho. Ahora bien, mientras que la percepción es única, la imagen puede evolucionar. Por esta razón el hombre puede resultar fantasioso. La idea es el último estadio de la utilización con miras al porvenir y concebirla representa la floración de esta libertad de espíritu que caracteriza al ser humano.

Toda creación nace de la imaginación. A menudo, es un juego desinteresado, como los juegos de la infancia. Pero buscar la solución de un problema es igualmente un juego. La creación es una cosa concreta, y aquí reside el carácter esencial del brainstorming.

Los métodos de pensamiento creador

Las técnicas de la promoción de ideas varían según la naturaleza y el alcance de los problemas por considerar, así como según la formación de los hombres que se reúnen para abordarlos. Los mejores resultados se obtienen con:

#### 1. El método en el ámbito comercial

En este método la promoción de ideas se desarrolla en tres fases:

A- Una primera de análisis y de preparación realizada por la Dirección en colaboración con un especialista.

Los límites de intervención

Es esencial recordar aquí que los métodos del pensamiento creador no quieren ni pueden tratar otros problemas que los de imaginación. No sería adecuado utilizar el brainstorming para un problema de juicio, de elección o de decisión, ya que tales problemas constituyen el objeto específico de las clásicas reuniones de Dirección o de la reflexión personal.

La manera más sencilla de discernir el verdadero problema consiste, en definitiva, en remontarse de los efectos a la causa.

Servidumbre impuesta

Dispuesto ya el problema falta determinar exactamente los límites expuestos a las eventuales soluciones. Este trabajo es preparatorio de la tercera fase o sea de la selección de ideas. Los cuatro lados de este marco limitativo son:

- los límites presupuestarios
- el momento oportuno y la capacidad de duración o supervivencia de la mejora
- la disponibilidad de factor humano, en cantidad y calidad para asegurar la ulterior explotación de las ideas emitidas.
- la política comercial, que aceptará tal tendencia y rehusará tal otra.

B- Una segunda de búsqueda colectiva, bajo la dirección de este especialista, con un grupo convocado a tal efecto. Teniendo en cuenta:

El lugar: lo importante es que sea un lugar tranquilo, confortable, al abrigo de las intervenciones externas. Se trata de encontrar un ambiente que disponga los espíritus a la distensión. Puede realizarse una buena sesión de brainstorming lo mismo en una sala aislada de todo ruido que en una soleada terraza.

El momento: El mejor para estos casos es aquel en que los espíritus se encuentran mejor dispuestos, ya que el objetivo esencial es encontrar el máximo de ideas nuevas. La mañana, pues, parece el momento más propicio.

El material: Es necesario poder escribir. Cada participante ha de sentirse plenamente envuelto en la tarea de búsqueda.

Los participantes: para realizar una buena sesión de promoción de ideas hacen falta de ocho a doce personas.

La convocatoria: debe indicar la hora, el lugar, el nombre de los participantes y la duración de la sesión.

Una sesión se desarrolla en tres tiempos: apertura, animación y clausura.

Apertura: el animador expone el método al grupo. Explica lo que es el brainstorming y recuerda las cuatro normas imperativas que han de seguirse rigurosamente:

- hay que expresar todas las ideas sugeridas por el problema propuesto, y ello, tanto más libremente cuanto que
- la crítica está eliminada totalmente en esta búsqueda colectiva. Y eliminada también la preselección de las propias ideas, tanto como la crítica de las ajenas
- se recomienda inspirarse en las ideas de los demás y mejorarlas sin temor a molestar a nadie
- se trata pues, de obtener cantidad de ideas, con objeto de alcanzar la máxima eficacia de esta explotación colectiva de la imaginación

Animación: cuando un equipo está bien equilibrado y el problema bien expuesto, el flujo de ideas, es, en general ininterrumpido.

Puede someterse el grupo al siguiente cuestionario:

- ¿Puede modificarse algo? (Cambiar el color, el movimiento, el sonido, la forma, etc.)
- ¿Puede añadirse algo? (Mas grande más pequeño, más alto, más bajo, más denso, más largo, etc.)
- ¿Puede suprimirse algo?
- ¿Se puede sustituir algún elemento por otro?
- ¿Hay alguna combinación posible?
- ¿Puede tomarse una idea en sentido opuesto?

Clausura: El animador dará una síntesis de las ideas emitidas por el grupo en el curso de la sesión.

Las buenas ideas son siempre las que:

- pueden ser puestas en práctica inmediatamente
- no sobrepasan los límites del marco impuesto (presupuesto, personal, política general, tiempo, etc.)
- son compatibles con otras ideas recogidas con miras a otros aspectos del problema

C- Una tercera y última, de desbrozamiento y selección de las ideas obtenidas. Esto lo lleva a cabo la Dirección con la colaboración del especialista.

En este método pueden tratarse con éxito:

- problemas técnicos de imaginación para la búsqueda de nuevas ideas de acoplamiento, de disposición, de fraccionamiento, de forma, de empleo, etc, por ejemplo:

- problemas comerciales de imaginación para la búsqueda de nuevas ideas de publicidad o de promoción de ventas o servicios.

El brainstorming encuentra, con notoria rapidez, la denominación de una nueva empresa, el nombre de un nuevo producto, una marca, o los lemas publicitarios más diversos y se le ha utilizado para:

- inventar un nuevo juguete
- mejorar la presentación de un paquete de bizcocho
- encontrar para un producto dado una nueva presentación que constituya, al mismo tiempo, un servicio suplementario del producto.
- encontrar ideas de venta capaces de reanimar un renglón de almacén cuyo coeficiente de giro había sufrido un colapso.

## 2. El método en el ámbito técnico

La característica esencial de éste método reside en el hecho de que sólo el animador conoce exactamente el problema por resolver. La consecuencia de este principio es que se busca, preferentemente, una idea realmente nueva, más que un cúmulo de ideas. Se deja de lado la cuestión de cantidad para atenerse al concepto de calidad. De hecho, es el punto común, que caracteriza todas las otras técnicas, aparte de las de libre asociación de ideas.

## 3. Los métodos de asociación forzada

En lugar de dejar que la imaginación vagabundee, como en los demás métodos, se la obliga a actuar dentro de ciertos límites y a través de determinados jalones. El método de asociación forzada no es idóneo para la búsqueda de la solución de un problema. Se aplica, especialmente, en el campo artístico y literario.

### a) La técnica del objeto guía

Se parte de un objeto del que se estudian las características, se busca a qué se parece, se determina cual es su forma, su color, su peso, su dificultad, etc. Se procede a la búsqueda de ideas que el objeto mismo y cada uno de sus detalles constituyentes evocan. Una vez que, por este camino se ha encontrado un cierto número de ideas se ve cómo tales pueden aplicarse a otro objeto, que es, en definitiva, el objeto mismo del problema. Este método resulta excelente en publicidad.

### b) Técnica del catálogo

Se emplea en los casos en que se busca una representación gráfica de la idea. Servirse de un catálogo tomado al azar, sea tan rico en contenido como el más célebre catálogo de un gran almacén, o servirse de un anuario para escoger, al azar, objeto, ideas o ambas a la vez, y establecer entre ellas relaciones que sirvan de punto de partida para unos esquemas, puede parecer infantil, en buen número de casos. No obstante, hemos de reconocer que es una excelente fórmula pedagógica para lograr un entreno simultáneo de la vista y el pensamiento.

### c) Técnica de la lista

Se envía una lista de objetos y una lista de ideas. Ambas se numeran. Seguidamente se buscan todas las asociaciones de ideas posibles confrontando el objeto número 1 con todas las ideas sucesivamente, luego se pasa al objeto número 2, etc.

## 4. Las técnicas de análisis en el ámbito de la estética publicitaria e industrial

#### a) Método del checklist

Se trata de emplear categorías de objetos o ideas que sirven de marco a toda introspección, a toda meditación, a toda reflexión.

Las categorías pudieran ser:

- Este objeto, o esta idea, ¿Puede usarse diferentemente a aplicarse a otros usos? Si se modifica, ¿para qué puede servir? Incluso tal cual es ¿Tiene un empleo exclusivo?
- Este objeto, o esta idea tal cual, ¿Puede emplearse distintamente? ¿Esta idea puede resultar emulativa?
- ¿Cómo podría modificarse este objeto? Si cambiamos el aspecto, el color, el sonido, el olor, ¿Qué sucederá o en qué se convertirá? Si modificamos esta idea, ¿Qué cambios se obtendrán, qué perspectivas de novedad tendremos a la vista?
- Este objeto puede modificarse de muchas maneras: buscar, ante todo, la manera de magnificarlos, ¿Qué podemos añadirle? Puede ser más resistente, más alto, más largo, más ancho, realizado con una materia mejor o más ostentosa, tener un precio más elevado, enriquecerle con la combinación de tal y cual materias diferentes, convertirlo en un objeto raro, hacerlo ilimitadamente variable.
- Al contrario, este objeto puede minimizarse: ¿Qué podemos quitarle? ¿Podemos reducirlo a miniatura? ¿Hacerlo más corto, menos ancho, menos pesado, menos rico? ¿Realizarlo con una materia vulgar? ¿Producirlo a millares?
- ¿Puede sustituirse por otro objeto? ¿Ejecutarlo con otro material, obtenerlo por otro procedimiento, darle otra fuerza, asignarle otro lugar? ¿Esta idea puede reemplazarse por otra obtenida a través de otro proceso? ¿La podemos obtener por una relación o similitud distinta? Expresándola en otra forma, ¿podemos modificarla?.
- Por otra parte, ¿Podemos mejorar este objeto sin modificar los componentes ni la aplicación, simplemente combinándolos de otra manera? Esta idea, ¿Puede tomarse como causa y luego como efecto?
- Este objeto, o esta idea, ¿puede volverse al revés?
- ¿Pueden invertirse los papeles, poner la cosa boca abajo?
- En fin, con este objeto o esta idea, ¿qué combinación cabe hacer? ¿Puede formar parte de un conjunto distinto?

#### b) Método de las variantes

Este método analítico es el de los elementos constitutivos. Su principio consiste en redactar la lista de todos los elementos constitutivos de un objeto, o de todas las componentes de una idea, o de todos los aspectos de un problema y, tomando cada uno de estos elementos, ensayar su modificación bajo todas las maneras posibles.

#### c) Método de datos y resultados

Este método puede emplearse, sobre todo, para buscar la solución a problemas de gran magnitud, de interés general, en los cuáles la búsqueda de medios y de procedimientos o procesos nuevos constituye el factor esencial.

#### d) Método de las opciones instantáneas

La fase de preparación no varía y continúa siendo importante, se recomienda igualmente cuidarla en extremo, puesto que tiene lugar, en este caso, en presencia de los participantes. La fase de animación y de búsqueda de las ideas puede tener lugar con otros métodos.

En lugar de dejar que la imaginación recorra a lo largo del problema y de no analizar sino al final, excluyendo a los participantes, el animador, cuando cree que se ha superado una etapa hacia la solución del problema, transforma la reunión en sesión analítica y electiva.

El brainstorming en el plano de la empresa

La ejecución de esta técnica en la empresa, se sitúa en tres niveles distintos:

1. el trabajador manual se ve impuesta una tarea, un medio ambiente y unas máquinas, herramientas o utillaje.
2. el jefe de equipo, encargado, contramaestre, jefe de acción administrativa o jefe de departamento, tienen funciones de adaptación, pues han de transmitir órdenes superiores bajo una forma compatible con los medios puestos a su disposición y asimilable para sus subordinados, encargados de la ejecución material de las tareas
3. los técnicos especialistas, en fin los ingenieros, dibujantes, proyectistas, a los de servicios jurídicos, de relaciones públicas, etc. y de acuerdo con instrucciones estratégicas muy amplias emanadas de la dirección, han de esforzarse en superar determinados problemas, aportar cotidianas soluciones y abrir nuevas perspectivas.

El jefe de empresa, en la definición de objetivos, ha de tener en cuenta tres elementos, en el seno de los cuales la empresa se desarrolla: el espacio, que condiciona la talla o amplitud de la empresa; el tiempo, tomado como factor negativo cuando pensamos en la moda, por ejemplo, y como factor positivo cuando es sinónimo de duración; el potencial en fin, es decir, la relación existente entre las fuerzas de la empresa y la vida económica en general.

La determinación de la estrategia de la empresa equivale, pues a encontrar el equilibrio entre los resultados del negocio y los principios en los que se cree, entre las necesidades inmediatas y las futuras, entre los fines deseables y los medios disponibles. El brainstorming en este campo puede jugar un papel muy interesante.

Perspectivas del Brainstorming

a) Concepción comercial

La promoción de ventas es una profesión de cualidades muy distintas y armónicas al mismo tiempo; los hombres que la practican se ven obligados a un contraste permanente con los resultados de su actividad; deben proceder a análisis permanentes de los objetivos de sus actividades y de los medios de que disponen. Podremos comprobar que el brainstorming tiene realmente un puesto en la concepción de los temas de promoción de ventas.

La promoción de ventas es, ante todo, un conjunto coordinado de medios puestos en práctica para aumentar las ventas. Estos medios pueden ser y son, a menudo, medios publicitarios, pero son también medios de organización comercial; son, en fin, el resultado de una selección que depende de interpretaciones psicológicas que conciernen a las motivaciones, a los impulsos de venta, a las relaciones humanas, a las situaciones comerciales en su diversidad geográfica, a los procesos de distribución, etc. Tales elecciones, renovadas constantemente, hacen de la promoción de ventas un oficio que requiere, permanentemente, estudio, investigación e imaginación.

El brainstorming permite la afloración espontánea de la motivación en los participantes. Esto es muy importante pues a través de este análisis se dibujará el estudio de mercado necesario en el plano individual, así como la motivación de los usuarios.

Los resultados de varias sesiones con esta técnica permitirá a los dirigentes de la promoción de ventas la comprensión de las situaciones del consumo, el circunscribir los problemas planteados, el determinar los puntos concretos que requiere actuación. Tendrán sobre todo, la explicación humana de lo que sucede con respecto a los artículos cuya venta tiene la misión de aumentar.

Hay que destacar, igualmente, que en la preparación de una promoción de ventas los responsables deben referirse constantemente al caso general, al hablar del producto o del artículo en cuestión. Sucederá a menudo que los participantes no serán, por sí mismos, representativos del caso general, no formarán parte del sector de consumidores mayoritarios, exactamente igual que los responsables, a pesar de lo cual están unidos en una búsqueda de utilización real del producto. El brainstorming es un medio de desdoblamiento gracias al cual los participantes se colocan en el lugar del consumidor, y lo es en la medida en que es también un modo de saltar las barreras de las costumbres personales, sustituyendo, por la influencia de la imaginación, la del razonamiento.

La primera tarea del responsable de un servicio de promoción de ventas es la de crear; luego, la de organizar las uniones o contactos internos que le serán indispensables para trabajar: contactos entre los representantes y la Dirección, entre los representantes y los servicios de publicidad, entre los representantes y los servicios de postventa (garantías, material defectuoso, recambios, etc.) y, de una manera general, entre la venta y la publicidad, entre la venta y la administración y entre la venta y la fabricación. Todas las soluciones son posibles; intercambio de informaciones escritas, conversaciones telefónicas, reuniones internas, reuniones al exterior, pero dependen de condiciones específicas de la empresa y deben llevarse a cabo con sentido y tacto humanos. Todo contacto queda inoperante si las personas que intervienen no tiene la buena voluntad de establecer comunicación entre ellas; y psicológicamente, pocos medios hay que capten tan bien la adhesión de las distintas partes en juego como el que consiste en hacerles entrar en contacto para que encuentren por si mismos, trabajando en equipo, las modalidades de su sistema de comunicación.

Un buen tema para una sesión de brainstorming sería, por ejemplo: ¿Cómo informar a los representantes de los nuevos productos de marca que lanza la empresa?, o bien ¿Cómo mantener una comunicación permanente con los representantes o viajantes en ruta.

El conjunto de personas que participan en una promoción de ventas representa unas posibilidades diversas de reparto de tareas; ésta es además, la primera consecuencia de las buenas comunicaciones. Cuando una empresa que tiene en curso una promoción de ventas, se dirige a una agencia de publicidad para ciertos elementos de presupuestación, el reparto de tareas es a menudo difícil: el brainstorming puede descubrir ciertos aspectos del problema no percibidos hasta entonces.

Si se descubren nuevos usos y nueva clientela es evidente que el brainstorming aportará también medios eficaces para la mejora de los artículos y servicios. En el campo de la estética industrial se han realizado experiencias coronadas por el éxito. Todavía, el brainstorming es utilizable igualmente en la unión o contacto entre la promoción de ventas y los servicio técnicos, cuando se trata de productos muy complejos que requieren investigaciones científicas bastante arduas

### **1.3: Grandes negocios por teléfono: grandes empresas apuntan al telemarketing**

¿Para qué moverse de la oficina, si se puede vender, hacer promociones, simplificar la distribución, cobrar, sondear a los clientes, perseguir morosos e infinidad de cosas más, sin levantarse del sillón. ¿Y todo ahorrando dinero?

El telemarketing es sólo un mercado incipiente, pero grandes empresas ya se han apuntado, por una razón muy sencilla: funciona.

Si Alexander Graham Bell levantara la cabeza, quedaría asombrado del dinero que muchas empresas están ganando gracias a su invento, y no precisamente las que explotan el servicio telefónico. En España, la moda del marketing telefónico, o telemarketing, es muy reciente, pero sus resultados hacen prever una explosión en pocos años.

De momento, grandes empresas se han apuntado ya, porque sirve lo mismo para un roto que para un descosido: se puede vender, simplificar la distribución, promocionar productos, hacer estudios de mercado, gestionar cobros, perseguir morosos... El ahorro de costes es, según las empresas consultadas por Actualidad Económica, muy importante porque se trata de un instrumento extremadamente flexible y rápido en la obtención de resultados.

Los teóricos del telemarketing opinan que las inversiones en esta novedosa estrategia se multiplicarán en pocos años. En España, un buen grupo de grandes empresas ya se ha puesto al teléfono porque la cosa funciona:

*Argentaria consiguió 540 000 accionistas.*

Cuando el departamento de Marketing de Argentaria planeó en la primavera de 1993 la primera campaña de salida a bolsa, tenía claras tres cosas: que la imagen de marca de Argentaria no era suficientemente conocida, que iban a vender un buen producto y que para el éxito de la operación no cabían medias tintas, es decir, que había que colocar desde la primera hasta la última acción.

La gran campaña de publicidad en televisión, radio y prensa fue el detonante, pero la clave real fue el dispositivo de atención telefónica a los compradores, el mayor que se había montado jamás en España, por delante del que Repsol organizara en su día para su propia salida a Bolsa. Solo unos meses después, para la segunda gran operación de colocación de acciones entre el público. Argentaria batió su propio récord.

La experiencia de Repsol, cuando más de 400 000 personas llamaron para solicitar información, había sido buena, pero Argentaria decidió dar otro paso adelante: que el cliente no sólo recibiera la información, sino que también pudiera reservar sus acciones sin colgar el teléfono, con lo cual se eliminaba uno de los pasos burocráticos que había utilizado Repsol.

Pero Argentaria quizá partía con ventaja, puesto que su experiencia en el marketing telefónico era superior: desde 1989, con la creación del Bex Directo, el holding bancario del Estado contaba con una empresa propia especializada que se encargaba, y todavía se encarga de dar servicio al banco por teléfono del Exterior: Leader Line. Se trata de la única agencia de cierto volumen que no se ha integrado en la Asociación de Empresas de Marketing Telefónico, porque su facturación la sitúa entre las cinco primeras empresas. Leader Line trabaja para Argentaria, pero también para terceros clientes, como American Express.

Argentaria da tanta importancia al telemarketing que necesita tener una empresa propia, lo que le permite formar a las teleoperadoras y controlar directamente el proceso.

El resultado de la campaña ha sido espectacular. Entre las dos fases de la salida a Bolsa, Argentaria captó por teléfono a más de 540 000 accionistas. Tan sólo en la segunda colocación, que duró 30 días, el teléfono 900 especialmente instalado recibió 700 000 llamadas solicitando información, de las cuales 602 000 se convirtieron en registros para comprar acciones. Y contando también la primera colocación, las llamadas totales fueron 900 000, que en cada una de las dos operaciones fueron atendidas por 300 teleoperadoras, que disponía de 160 líneas. Eso significa que cada operadora habló diariamente con 75 clientes; o sea, que no pararon de hablar... sobre Argentaria.

Ha marcado un precedente histórico: a partir de ahora, cualquiera que desee vender su empresa al público deberá utilizar el marketing telefónico.

#### *IBM garantiza el servicio de postventa*

La filial hispana del gigante azul es una de las empresas pioneras en el marketing telefónico. Desde 1984, cuando Telefónica creó los números 900 de llamada gratuita, IBM España instaló el número 100 400 para dar información adicional a empresas y particularidades. En los 80, el departamento fue creciendo en recursos, funciones y personal, al ritmo que le marcaban la estrategia comercial de la empresa y las necesidades de sus clientes.

En 1990 se reestructuraron todos los servicios de marketing directo de la compañía, que se centralizaron en una sola organización con dos grandes áreas: lo que en la empresa conocen como tele in o recepción de llamadas, y tele out, de emisión de llamadas para promocionar nuevos productos; hay cuatro teléfonos diferentes a los que un usuario o potencial cliente de IBM puede llamar para obtener asistencia técnica postventa, comprar un ordenador, gestionar facturas o pedir todo tipo de información.

Este servicio tiene cobertura nacional e IBM gasta en él casi 100 millones de pesetas al año. Cuenta con una media de 15 - 20 personas en horario de oficina y de 4 ó 5 durante el resto del día. A través de la información que proporcionan al usuario por teléfono, los expertos de IBM realizan un diagnóstico de la avería y en menos de cuatro horas un técnico de la compañía va a arreglarla.

En IBM, la preocupación por la calidad en la atención telefónica al cliente llega hasta el punto de aplicar lo que en Estados Unidos se conoce como customer care: devuelven la llamada a un porcentaje significativo de las consultas recibidas para comprobar si el servicio que se les ha dispensado ha sido satisfactorio. El objetivo del departamento es atender rápidamente las consultas, sin dejar a nadie colgado del receptor y conseguir que el cliente realice toda su gestión con una única llamada. Se atienden entre 35 000 y 45 000 llamadas, lo que esta dejando pequeño el departamento.

Ante semejante avalancha, IBM está instalando un distribuidor automático de consultas, conectado a un sistema informatizado de voz, que entrará en funcionamiento en las próximas semanas y que permitirá alcanzar las 60 000 llamadas por mes.

Al mismo tiempo, las instalaciones están siendo ampliadas y la plantilla aumentará hasta aproximadamente 40 personas. De hecho, sólo el 20 por ciento del personal pertenece a la plantilla de IBM y el resto es subcontratado a las agencias Teleaction, TH Group y Computer Intelligent. Así la compañía dispone de una plantilla flexible, adaptada a las necesidades concretas y capaces de tirarse todo el día atendiendo llamadas con una sonrisa.

### *Coca Cola simplifica la distribución*

Castellana de Bebidas Gaseosas (Casbega), la primera embotelladora de Coca Cola en España, vende a pequeños clientes por valor de más 5 000 millones de pesetas. Ellos representan el ocho por ciento del total de su cartera: son bares, pubs y pequeños comercios de las zonas limítrofes a Madrid, donde era ya un rito que los preventistas de Casbega - comerciales que se encargan de preguntar por los pedidos - visitaran a estos clientes cada quince o veinte días. Las distancias y el reducido tamaño de los pedidos hacían que la rentabilidad de su trabajo fuera escasa.

El departamento de distribución se puso a pensar en un sistema que redujera el número de desplazamientos de los preventistas. Después de muchas horas de reuniones, saltó la chispa: sustituir las visitas personales por llamadas telefónicas. Sólo se necesitaba un programa de software y un equipo bien entrenado de telefonistas.

Se decidió contratar a Teleaction, que diseñó todo el sistema e instaló las cuatro plataformas telefónicas que tiene la embotelladora. El servicio le cuesta 60 millones de pesetas al año.

Ahora ningún vendedor de Casbega se ocupa de reclamar los pedidos de este grupo de clientes. Las cuarenta operadoras de Teleaction lo hacen en su lugar mediante las llamadas rutas telefónicas: cada mañana hablan con sus clientes, según un recorrido callejero que les indica la pantalla del ordenador. En cuanto cuelgan el teléfono envían el pedido a Casbega por correo electrónico.

### *El Corte Inglés abre mercados con la teletienda*

Siempre ha sido política de El Corte Inglés controlar férreamente todos los procesos de su negocio, por insignificantes que fueran. La Tienda en casa, su división de marketing telefónico y venta a distancia, no podía ser la excepción. El gigante de la distribución no subcontrata nada y controla todo: desde la fabricación de los productos hasta el reparto a domicilio de los pedidos, pasando por todas las promociones, inserciones publicitarias, formación de teleoperadoras, etcétera.

La división de Venta a Distancia se creó en 1990 y actualmente dispone de una plantilla de 200 personas y 180 líneas telefónicas. Incluye dos subdivisiones de ventas: Teletienda, dedicada a la televenta, y Tienda en Casa, de venta por catálogo. La primera anuncia sus productos en Antena 3, Tele 5, y las principales cadenas autonómicas: Telemadrid, TV3 y ETB, mientras que Tienda en Casa distribuye 17 catálogos de venta. Esta segunda división, además lleva a cabo promociones en periódicos y revistas desde marzo de 1993. La fórmula es ingeniosa: se trata de productos que recomienda el propio medio de comunicación, en forma de promoción especial para los lectores, a un precio más barato.

La Televenta es un sector recién nacido en España, con grandes expectativas de crecimiento. Hasta septiembre de 1993, el 8,9 por ciento de los españoles habían realizado alguna compra por televisión. "Es la tienda del futuro", asegura el presidente de Tele Shop Vital, el máximo competidor de El Corte Inglés en este mercado.

La multinacional suiza Tele Shop Vital creó en marzo de 1993 su filial española. A pesar de su corta andadura, el éxito no se ha hecho esperar. Su publicidad en televisión, con más de 380 anuncios de un minuto a la semana. Su servicio de ventas recibe al día más de 2 000 pedidos con una facturación de unos 3 000 millones de pesetas. Si bien entraron en el mercado tirando del catálogo del grupo, ya han comenzado a crear y comercializar sus primeros productos de la

tierra: una colección de discos de recopilación de música española de los años 60, e incluso vino de Rioja para el mercado alemán.

#### *Hewlett - Packard mima a sus clientes*

Los ejecutivos de la filial española de Hewlett Packard salen cada vez menos de sus despachos, y no por falta de trabajo, sino porque realizan muchas gestiones por teléfono. Una inversión anual de poco más de 20 millones de pesetas les permite promocionar sus modelos, prestar asistencia técnica a sus clientes, distribuir sus productos y mejorar sus bases de datos a través de Telebant y Teleaction, las dos empresas a las que subcontrata sus servicios de marketing telefónico.

Los datos relativos a las peculiaridades del cliente no salen de la sede de HP en Madrid. Cuando se encarga a Telebant que actualice los ficheros, las teleoperadoras acuden a la sede de la empresa informática.

#### *Citibank concede créditos y gestiona cobros*

La sucursal más barata de mantener de Citibank es la que está dentro de las propias oficinas centrales del banco, en el Parque Empresarial de La Moraleja, en Madrid. Allí no hay más dinero que el que llevan en el monedero sus treinta empleados, prácticamente todos mujeres. Han contactado con medio millón de clientes, pero nunca han visto a uno en vivo. Se trata del departamento de banca telefónica de Citibank España.

Citibank tiene el objetivo de ofrecer por teléfono a sus clientes todo lo que pueda conseguir desplazándose a una sucursal. Desde marzo de 1993, explota masivamente el teléfono para dos cosas: la solicitud y concesión de créditos hipotecarios y de coches, y la gestión de cobros y morosos.

La teleoperadora lo hace todo: pregunta por el modelo de coche o por el precio del piso: pide datos personales relativos a ingresos y patrimonios, y comunica directamente al interlocutor la concesión o denegación del crédito, conforme a unos parámetros preestablecidos por Citibank.

Si el crédito es concedido, la teleoperadora indica al usuario en qué oficina debe presentarse para firmar la póliza y los documentos que debe aportar. Mientras tanto, Citibank comprueba que el cliente no está en el Registro de Activos Impagados, para que no se le cuele algún moroso de otra entidad financiera. Según el banco, la firma de un crédito para comprar un automóvil puede llevarse a cabo en menos de 24 horas desde que llama el cliente. En el caso de la adquisición de un inmueble, Citibank tarda unos tres días, el tiempo que tarda el banco en tasar el piso.

Hasta el momento Citibank manifiesta haber recibido una media de 500 llamadas al mes, lo que supone que desde que se puso en marcha el servicio han telefoneado 12 000 personas para solicitar un crédito. El sistema se gestiona directamente desde el banco, pero Citibank ha contratado servicios de asesoría a Teleaction, Estratel y Telebant para la formación de las operadoras.

Citibank también efectúa por teléfono algunas labores de gestión de cobros y de control de morosos, al igual que hacen otras compañías no bancarias, como Hewlett - Packard, Fasa Renault y Philips Ibérica. Uno de los servicios más sofisticados para el control de morosos es el que ofrece Estratel, una filial de Telefónica especializada en marketing telefónico: está basado en un software que avisa automáticamente a los operadores sobre los clientes con quien hay

que ponerse en contacto para recordarles la fecha de vencimiento de una factura. Pasado el tiempo, el mismo sistema alerta al teleoperador, que tiene que acosar al moroso.

### *Fasa Renault promociona coches*

Casi todo el mundo recuerda al Señor Financiación de Renault, nombre con el que se conoce popularmente a la compañía financiera del fabricante de coches. Lo que quizá no se recuerda tanto es que la campaña publicitaria con la que se lanzó la financiera marcó un hito para el mercado del marketing telefónico. En la primavera de 1988, aquellos anuncios de televisión fueron los primeros que insertaron un teléfono 900 para llamar de modo gratuito. La línea libre de peaje de Renault Financiación fue también la primera instalada por Telefónica en España.

El éxito de la promoción sorprendió a sus propios creadores, a partir de entonces comenzaron a incrementar la inversión en marketing directo y telefónico, en detrimento del gasto en medios convencionales.

En 1986, Renault Financiación facturaba 30 000 millones de pesetas; dos años después se introdujo el teléfono 900, y la cifra de negocio subió hasta los 105 000 millones. Ahora Renault tiene otro servicio telefónico, denominado Renault Conexión, a través del cual se proporciona información sobre precios, condiciones de financiación, concesionarios más cercanos a la vivienda del cliente potencial, y otros datos de acceso.

Fasa Renault ha subcontratado a Teleaction para su servicio de marketing telefónico. Antes de lanzar una promoción, la plataforma telefónica se utiliza para contactar con la red de concesionarios y calibrar su grado de motivación y su capacidad para ejecutar la campaña.

El telemarketing es el modo más barato y eficaz para acceder al cliente.

### *BCH coloca la cuenta Lince*

El Banco Central Hispano es una de las instituciones financieras que se están tomando muy en serio la lección del telemarketing. Todos los recibos, notificaciones y demás papeles que reciben de sus clientes llevan impreso un número telefónico. El servicio de banca telefónica del BCH es uno de los más avanzados del sector financiero.

Una de las actividades en las que el banco se está sirviendo del marketing telefónico es la promoción de sus productos financieros. Su mayor éxito ha sido la colocación de la Cuenta Lince, pero la primera operación fue llamada Campaña Renta, una promoción que el BCH heredó del Banco Hispano Americano, mediante la cual se ofrece asesoramiento al público en el momento de presentar la declaración.

La esencia del producto, reforzado por una campaña publicitario y por un dispositivo telefónico de asesoría, se ha mantenido intacta. En 1993, 15 000 personas redactaron su declaración con la ayuda de un experto que estaba al otro lado del hilo telefónico.

Hoy, cualquier lanzamiento de un nuevo producto se acompaña con operaciones de marketing telefónico. En algunas ocasiones, el teléfono es el medio de concertación de entrevistas con los clientes potenciales. Una vez rastreadas las bases de datos del banco, un equipo de teleoperadoras, subcontratado a las agencias Teleaction y Sertel, conciertan las reuniones a las que acuden los comerciales del banco: Eso ahorra mucho tiempo a su ejército de vendedores.

En el caso de la captación de clientes de la Cuenta Lince, producto estrella del Central Hispano, fueron las propias teleoperadoras, convenientemente formadas, las que se encargaron de

persuadir a los clientes para que colocaran su dinero en esa nueva cuenta corriente, cuyo saldo se coloca en fondos de inversión. En una campaña que duró un mes, se consiguió captar para la Lince el 40 por ciento de las personas con las que se contactó telefónicamente. Eso supuso para el Banco Central Hispano la suscripción de 10 000 cuentas, donde la cantidad mínima a invertir son cuatro millones de pesetas.

### *Dell solo vende por teléfono*

En 1984, un Michael Dell de sólo 19 años de edad creaba en Austin (Texas) Dell Computer Corporation. Una empresa condenada al éxito, gracias a un principio tan sencillo como genial: conseguir la satisfacción del cliente a toda costa, vendiéndole el último grito en tecnología, a precios más baratos y con un servicio rápido.

La relación directa con el usuario les permite vender más barato que la competencia, eliminando los márgenes del distribuidor.

La confianza de Dell en el teléfono llega hasta el punto de que, según concluye un estudio de la propia compañía, el 92 por ciento de los problemas que motivan consultas de los clientes pueden resolverse a través de él.

Desde su llegada a España, en junio de 1991, Dell dispone de dos equipos de ventas, claramente diferenciados por el tipo de clientes al que se dirigen y por la estrategia comercial que emplean: el departamento de Grandes Cuentas, con un sistema de venta tradicional y el departamento de Venta Directa, que trabaja apoyándose básicamente en el marketing telefónico. Los doce vendedores que emplea Dell España colocaron 10 000 ordenadores en 1992 y 20 000 en 1993, y no necesitaron moverse de la oficina para conseguirlo.

Cuando un potencial cliente llama al 900 100 185 de Dell España, le responde un experto que le aconseja sobre el tipo de sistema informático más ajustado a sus necesidades. En las cuatro horas siguientes recibe por Fax los presupuestos adaptados al servicio que ha pedido y, una vez que el cliente confirma el encargo, Dell se compromete a hacérselo llegar en un plazo máximo de cuatro días. El departamento de venta directa de Dell España recibe un promedio de 100 llamadas al día, y llega hasta las 150 en los días en que se realizan inserciones publicitarias en prensa. Además, los vendedores de Dell efectúan otras tantas llamadas diarias para ofrecer sus servicios.

Aunque para la creación de este departamento Dell contrató inicialmente a la agencia de marketing telefónico Telebant, luego optó por organizar un departamento cien por cien de la casa, a diferencia de, por ejemplo IBM.

La razón es evidente: el marketing telefónico es la esencia del negocio de Dell y no pueden dejarlo en manos ajenas a la empresa.

### *Multiasistencia ofrece reparaciones a domicilio*

"Vivimos colgados del teléfono", comenta la directora de marketing de Multiasistencia. No es para menos: después de diez años en el mercado, cuenta con cinco millones de abonados, que realizan una media de 4 000 llamadas diarias, recibidas por 114 teleoperadoras en seis oficinas, para solicitar alrededor de 700 reparaciones a domicilio.

Un negocio de éstas características - coordinar y gestionar reparaciones y reformas a domicilio - necesita una infraestructura compleja basada, sobre todo, en el marketing telefónico. Además, este sistema se complementó a lo largo de 1994 con la instalación de cientos de

terminales de videotex para sus principales profesionales y los grandes clientes. Las teleoperadoras de Multiasistencia pasan por un período inicial de formación de cuatro meses. Posteriormente, una parte de las operadoras se especializa en la tramitación integral de siniestros y otros servicios administrativos, mientras que otro grupo se encarga de asignar tareas a los 3 500 profesionales que tiene la compañía asociados en régimen de franquicia.

Ahora, el presidente de Multiasistencia, sueña con implantar su modelo en otros países europeos: un estudio de Sofemasa ha revelado que el resto de los ciudadanos comunitarios no están satisfechos con los servicios de reparaciones domésticas que reciben.

### *Mapfre Vida le busca médico*

La mayoría de los aseguradores han utilizado siempre el marketing telefónico, pero de una manera muy rudimentaria: sólo para concertar visitas a clientes. Mapfre Vida hace más. En mayo de 1993 creó un departamento especializado para la venta del seguro médico Medisalud.

Cuenta con 18 líneas telefónicas y una plantilla de unas 15 personas, con terminales conectadas a un ordenador central de información. El personal pertenece a la empresa, ya que un seguro es un producto complejo y las personas que atienden las llamadas tienen que ser auténticos expertos, capaces de resolver cualquier duda. Según datos de la aseguradora, el número 900 101 102 de Mapfre Vida en 7 meses recibió 30 000 llamadas y más de 10 000 para solicitar información sobre centros médicos o especialistas recomendados en su cuadro médico.

En sus primeros pasos el resultado ha sido favorable, puesto que ha cubierto los costes de la inversión inicial y su presupuesto ha aumentado anualmente en más de 50 millones de pesetas.

### *Teleaction, Estratel e Iberphone dominan el sector de marketing telefónico*

Hay pocas empresas especializadas en ofrecer servicios de marketing telefónico, pero la competencia es feroz.

### *Un mercado para tres*

La campaña de salida a Bolsa de Repsol, a principios de 1990, fue el primer gran exitazo para el incipiente mercado del marketing telefónico en España. 400 teleoperadoras de Teleaction, la empresa especializada que contrató Tiempo BBDO, la agencia encargada del lanzamiento publicitario por Repsol, contestaron durante un mes más de 400 000 llamadas de potenciales compradores. Aquello marcó el inicio de una nueva etapa expansiva para las pocas y pequeñas compañías que compiten ferozmente en este sector.

El mercado americano suele anticipar al resto del mundo cualquier invento para acceder a los clientes. Ya en 1980 las técnicas de comunicación below the line - marketing directo y telefónico - absorbían el 70 por ciento del gasto publicitario total de Estados Unidos. En estos momentos es difícil ver un spot televisivo en América que no ofrezca un teléfono gratuito en el que solicitar información, algo que el 83 por ciento de los productos de consumo fabricados en Estados Unidos lleva impreso en la etiqueta.

En España surgieron las primeras agencias de marketing telefónico hasta 1985, pero el escaso desarrollo de los servicios que Telefónica proporcionaba entonces, unido al desconocimiento de estas nuevas técnicas, produjo el fracaso inicial. Pero en 1988 Telefónica empezó a ofrecer servicios de teléfonos gratuitos, y la primera gran campaña en la que se utilizó un número 900

fue la del Señor Financiación Renault. Aquél fue el punto real de arranque en España de la corta historia de este sector, que vio cómo se expandía su negocio a unos niveles anuales superiores al 40 por ciento entre 1988 y 1991.

Algunos ejecutivos con experiencia en el mundo de la publicidad y el marketing divisaron en el horizonte la posibilidad de emprender su propia aventura empresarial, y montaron un buen número de agencias de reducido tamaño. Sin embargo, y como sucede en la fase embrionaria de todo nuevo negocio de servicios, la mayor parte de estos chiringuitos ya ha desaparecido.

Hoy sobreviven sólo trece compañías, aquellas que han servido con mayor profesionalidad a sus clientes. Estas empresas son las integradas en la propia asociación, pero hay otro grupo de unas treinta que, o están fuera de la legalidad porque ni siquiera están constituidas como sociedades, o se hallan en manos de grandes instituciones que no han entrado en la AEMT.

La proliferación en el primer semestre de 1992 de las líneas eróticas produjo un roto en la imagen del marketing telefónico. La polémica por el descontrol sobre esas líneas desprestigió por completo cualquier servicio erótico o no, en el que hubiera que marcar un 903, y pudo frenar el desarrollo del sector. Hoy después de que el Gobierno estableciera la obligación de que las empresas que explotan los teléfonos eróticos o de party line tengan que tener previamente la autorización del usuario para incluirle en la lista depositada en Telefónica y facturarle el servicio, la utilización ha bajado muchísimo. La opción por la que han optado los que explotan líneas eróticas ha sido trasladarse a otros países, especialmente Inglaterra y ofrecer servicios telefónicos internacionales.

En cualquier caso, el bache de las líneas eróticas no frenó el crecimiento del sector, y cada vez son más las empresas, bancos e instituciones públicas que utilizan el teléfono como herramienta de marketing. Una encuesta elaborada por la AEMT asegura que el 52 por ciento de las grandes empresas españolas ha realizado alguna vez una campaña de marketing telefónico. En diciembre de 1993, había instalados 2 354 números 900, gratuitos para el que llama, y 940 empresas o instituciones habían contratado líneas especiales. La enorme sofisticación de la telefonía en los últimos años, con instrumentos capaces de distribuir llamadas automáticamente o de digitalizar las respuestas de los interpelados, ha facilitado la expansión.

Como sucede con frecuencia en los nuevos negocios de servicios, la competencia de las empresas de marketing telefónico es más que feroz. Perder o ganar una cuenta puede depender, nunca mejor dicho, de un hilo, y una sola cuenta puede suponer casi todo el negocio de la empresa. Sea como fuere, el mapa de este incipiente ramo de la comunicación está dominado por tres empresas: Teleaction, Berphone y Estratel, las únicas que disponen de cobertura nacional y que, conjuntamente, duplican la facturación del resto de las compañías.

Teleaction es el líder desde que inició su actividad, en 1986. Participaba en un 35 por ciento por el banco francés de inversiones Pallas, tiene la cartera de clientes más amplias, en la que predominan grandes compañías, bancos e instituciones públicas, y también está presente en Portugal a través de un joint venture. Iberphone ha ampliado su presencia nacional mediante franquicias y está participada en un 30 por ciento por la Corporación Caja Madrid. Estratel, comprada en 1990 por Telefónica, es la segunda del sector, y cuenta con la ventaja de haberse adjudicado algunas campañas importantes de instituciones y empresas públicas. Las demás agencias sirven a sus clientes en una sola localidad, normalmente Madrid o Barcelona, y están a gran distancia de las tres primeras.

Desde 1986 Teleaction líder en el sector en facturación y número de líneas instaladas, ha realizado 15 000 campañas comerciales por teléfono.

### *Recomendaciones para aprovechar las ventajas del telemarketing*

Contratar una empresa de marketing telefónico o montar un servicio propio, ésa es la cuestión. He aquí algunos consejos que pueden facilitar la decisión.

No faltan opiniones para todos los gustos y abundan los argumentos en favor de una u otra opción; pero, en definitiva, no existen recetas y lo que cuenta a la hora de tomar esta decisión son las necesidades comerciales concretas.

La única podría ser casi de perogrullo: sólo si estas necesidades pasan por utilizar permanentemente este tipo de servicios puede resultar más rentable crear un departamento propio. En cualquier otro caso la opción más interesante siempre será la de acudir a los servicios de las agencias de telemarketing.

#### *Una agencia:*

- No requiere inversión inicial.
- No supone costes fijos para el contratante.
- Aporta su experiencia en marketing telefónico.
- Permite mayor flexibilidad de horarios (servicios 24 horas).
- A largo plazo resulta más barato.
- El personal conoce mejor los productos y la empresa.
- El control es mayor.
- Se mantiene la confidencialidad de la información.

Pero la decisión no se reduce únicamente a escoger entre crear un departamento o contratar una agencia; hay una tercera opción cada vez más frecuente, que combina lo mejor de cada casa: en lugar de contratar íntegramente los servicios de una agencia de telemarketing, hay empresas que emplean sólo a personal de la agencia para que trabajen en sus propias instalaciones. IBM España sería un ejemplo significativo: cuenta con uno de los departamentos de telemarketing más avanzados de España, pero el 80 por ciento de la plantilla es subcontratada a agencias del sector. Esta práctica es frecuente en empresas financieras, que disponen de la infraestructura informática y telefónica suficiente para hacerlo, y que no desean que la información de sus bases de datos salga de sus ordenadores. Es también una forma de evitarse los costes fijos de un departamento propio sin perder la confidencialidad de la información y el control sobre la actividad.

#### *Lo que vale un teléfono:*

- Recepción de llamadas
  - Hasta 2 000 horas
  - 2 250 pesetas/hora
  - Más de 2 000 hora
  - 2 100 pesetas/hora
- Emisión de llamadas
  - Hasta 2 000 horas
  - 2 700 pesetas/horas
  - Más de 2 000 horas
  - 2 250 pesetas/horas
- Emisión de llamadas (Precio por contacto útil).
  - Directivos 850 pesetas
  - Profesionales 850 pesetas
  - Cabezas de familia 550 pesetas
  - Amas de casa 450 pesetas

- Servicios en las instalaciones del cliente
  - 1 mes 2 000 pesetas/hora
  - 1/6 meses 300 000 pesetas/mes
  - 6/12 meses 250 000 pesetas/mes
- Puesta en marcha del servicio
  - 200 000 (El coste telefónico se cobra aparte)

*Depende del tamaño:*

Otra posibilidad es contar con un pequeño departamento propio, con una o dos operadoras, para atender reclamaciones, asesorar, etcétera, y contratar a una agencia cuando se necesita lanzar una campaña a gran escala. Es la opción que, por ejemplo, han adoptado empresas como Renault, que dispone de ocho líneas telefónicas permanentes, pero que cuando lanza un nuevo coche puede llegar hasta unas 300 líneas; o el Banco Vitalicio, que tiene permanentemente un teléfono 900 de información con una operadora, y contrata los servicios de una agencia de marketing telefónico cuando presencia un nuevo producto de seguros.

A la hora de contratar una agencia, el abanico no es muy amplio. Apenas una docena de entidades inscritas en la Asociación de Empresas de Marketing Telefónico (AEMT) y sólo tres con el volumen suficiente para acometer campañas nacionales: Teleaction, Estratel e Iberphone.

Una agencia con menos de 100 líneas difícilmente podría gestionar el volumen de llamadas requerido como para hacer frente a una campaña a nivel nacional, o incluso a una de tipo medio. Otro indicio que puede ayudar a la elección es el listado de clientes de la agencia y los resultados obtenidos en campañas anteriores. También resulta interesante tener en cuenta los servicios adicionales que puede prestar - consultoría, estudios de mercados, etc. -, la calidad de sus teleoperadoras - no en vano constituyen la materia prima del servicio - y los procedimientos de control para asegurar la integridad y la confidencialidad de los listados.

## **1.4: Proyecto de estrategia de comunicación para una empresa**

Debemos en primer lugar comunicar, dónde se ubica dentro del marketing (Mk), la imagen y la identidad corporativa.

El marketing incluye cuatro etapas:

1. Producto
2. Precio
3. Distribución o plaza
4. Comunicación

Esto permite trazar diversos tipos de estrategias:

1. Estrategia de penetración del mercado
2. Estrategia de desarrollo del mercado
3. Estrategia de desarrollo del producto
4. Estrategia de diversificación

Clases de estrategias genéricas:

1. Estrategia de costes: para alcanzar los costes mas bajos
2. Estrategia de diferenciación: especialización en algo único
3. Estrategia de enfoque: para concentrarse en unos segmentos de mercado determinados.
4. Estrategia de líder: al ocupar una posición dominante reconocida por sus competidores.
5. Estrategia de retador: es quien quiere sustituir al líder
6. Estrategia de seguidor: para alinear sus decisiones a las de la competencia.
7. Estrategia de especialista: para concentrarse en uno o pocos segmentos del mercado.
8. Estrategia de integración vertical: es la fusión con otras empresas no competidoras.
9. Estrategia de integración horizontal: al fusionarse con un competidor actual con la finalidad de complementarse, alcanzar economías de escala o conseguir sinergias.

Gracias al auge que ha tomado el Marketing (Mercadotecnia, Mercadeo, Estudio de mercado), en los últimos años, se ha observado una preocupación por parte de organizaciones y empresas, tanto privadas como públicas, por poseer una imagen visual actualizada que refleje fielmente su identidad.

La necesidad de establecer una identidad corporativa surge cuando personas con un interés afín o una misma actividad deciden constituirse en grupos. Posteriormente se acumulan experiencias se crean normas y leyes, las cuales definen y regulan la actuación del grupo entre sus miembros y frente a otros. Desde el mismo momento de su creación adquieren una identidad propia y diferente a las de otros grupos que la constituyen.

La importancia de perfeccionar la imagen de las empresas, marcas, productos o servicios se ha convertido en un factor indispensable para el desarrollo comercial ya que ayuda a ampliar la difusión de la identidad de la compañía a través de la buena implementación de su diseño visual.

La inquietud por cuidar y perfeccionar las imágenes tanto de empresas como de productos se debe entre otras cosas, a la creciente estandarización y complejidad de la mayoría de los productos o servicios con la dificultad para establecer una preferencia por cualquiera de éstos.

Descuidar los elementos visuales de la identidad de una compañía es un falso ahorro. Folletos viejos dan idea de productos viejos, camiones sucios indican falta de cuidado. Si los signos no son correctos, deben corregirse.

La identidad corporativa es, como veremos, un instrumento fundamental de la estrategia de empresa, de su competitividad. Y la elaboración y la gestión de este instrumento operativo no es solamente cuestión de diseño, sin que constituya un ejercicio esencialmente pluridisciplinar.

Comunicación institucional:

Tiene objetivos corporativos al servicio del resultado empresarial, y por lo tanto con el importante comportamiento de contribuir a la mejor aceptación de la empresa y de sus productos y servicios por parte de los consumidores y usuarios potenciales, en un contexto competitivo.

La estrategia de comunicación abarca:

- I. Estudios de mercado
- II. Campaña de publicidad y de Relaciones Públicas.
- III. Cronograma de la Campaña.
- IV. Presupuestos

Para AFIANZAR:

1. Identidad Corporativa
2. Imagen Corporativa
3. Comunicación Corporativa
4. Promoción de ventas

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:

- Campaña de publicidad y de Relaciones Públicas

Canales de transmisión del mensaje:

1. Canales naturales
2. Canales artificiales
  - Canales espaciales: Radio, Televisión, Teléfono, Fax, Teletipo
  - Canales temporales: Impresos (libros), Fonogramas
4. Las relaciones públicas

La publicidad trata de vender una marca

Las RRPP tratan de ganar estimación para la firma.

Medios masivos y selectivos:

- medios impresos: periódicos, revistas, correo directo
- medios electrónicos: informática (multimedia)
- medios de exhibición: carteles, tableros, signos

PLAN DE MEDIOS:

*I. Prensa Plana*

1. Periódicos

- Coordinación con los órganos de prensa para designar un periodista que atienda las informaciones a publicar.
- Atención a los periodistas, brindándole periódicamente informaciones que se deben de comunicar a los diferentes públicos.
- Insertar anuncios publicitarios en los periódicos informativos y comerciales que circulan por el país.
- Organizar visitas y dar conferencias de prensa para dichos periodistas periódicamente.

## 2. Revistas

- Coordinación con los órganos de prensa y revistas institucionales para designar un periodista que atienda las informaciones a publicar
- Atención a los periodistas vinculados con la empresa brindándole periódicamente informaciones que se deben de comunicar a los diferentes públicos.
- Insertar anuncios publicitarios
- Organizar visitas al centro y dar conferencias de prensa para dichos periodistas.

## *II. Audiovisual*

### 1. Radio

- Coordinación con los medios de radio para designar un periodista que atienda las informaciones a publicar.
- Atención a los periodistas vinculados con la empresa brindándole periódicamente informaciones que se deben de comunicar a los diferentes públicos.
- Organizar visitas al centro y conferencias de prensa con dichos periodistas.
- Insertar cuñas de radio promocionales.

### 2. Televisión

- Coordinación con la Televisión Cubana para designar un periodista que atienda las informaciones a publicar.
- Atención a los periodistas vinculados con la empresa brindándole periódicamente informaciones que se deben de comunicar a los diferentes públicos
- Organizar visitas al centro y conferencias de prensa con dichos periodistas.
- Realizar coberturas de TV, Programas, Reportajes, Menciones y Entrevistas.

### 3. Video

- Video de imagen corporativa
- Realizar spots publicitarios.
- Realizar videos de lanzamiento de nuevos productos

## *IV. Comunicación institucional*

Creación de los siguientes manuales:

- Manual de Identidad Corporativa.
- Manual de Ventas o de prestigio.
- Manual de Identificación.
- Manual de Productos y Servicios.
- Manual de Puntos Fuertes o Débiles.
- Manual de Políticas de Compras.
- Manual sobre la Competencia.
- Manual de Política Cultural.
- Memoria Anual,
- Manual de Posicionamiento de los productos.

## *V. Otros soportes publicitarios:*

- Valla publicitaria.
- Cartel lumínico.
- Supervalla publicitaria con anuncio en neón.
- Juego de vallas publicitarias.
- Señalización interior y exterior de todas las oficinas e instalaciones del Centro.
- Pintar el centro con los colores corporativos.
- Anuncios pintados o rotulados en autoadhesivos en los diversos medios de transporte.

Promoción de ventas:

1. Exhibición en el punto de venta
2. Presentaciones de venta
3. Exhibiciones comerciales  
Ferias

Souvenirs e impresos promocionales:

1. Almanagues
2. Literatura comercial: Monografía, Series
3. Regalos
4. Pullovers
5. Portafolios, bolsas, carpetas, maletines
6. Catálogo de productos
7. Catálogo de platos a preparar por productos
8. Tarjetas de presentación
9. Agendas de bolsillo
10. Agendas de mano
11. Agendas de teléfono
12. Marcalibros
13. Bolsa con logotipo del centro
14. Almanaque de bolsillo
15. Almanaque de mesa
16. Platos
17. Portavasos
18. Llaveros novedosos.
19. Marcadores de tinta con logotipo y slogan del centro.
20. Gorras con logotipo
21. Bolígrafos convencionales
22. Bolígrafos máxima calidad.
23. Calcomanías con logotipo del centro
24. Mochilas con logotipo del centro.
25. Portafolios con logotipo del centro.
26. Globos promocionales
27. Ceniceros con logotipo
28. Calculadoras con logotipo.
29. Carpetas con logotipo.
30. Reloj de pared con logotipo.
31. Reloj de mesa con logotipo.
32. Reloj pulsera de hombre con logotipo.
33. Reloj pulsera de mujer con logotipo.
34. Bolsos con logotipo.

Otras proyecciones:

- Enviar cuestionarios para el estudio de mercados.
- Felicitar el año nuevo, conmemoraciones oficiales, cumpleaños, etc.
- Invitaciones al centro, stand o exposiciones.
- Funciones artísticas (musicales o teatrales) como parte de una exposición nacional o en el extranjero.
- Incluir material impreso en la agenda de comercialización.
- Enviar todo el material impreso, de computación y videos a los clientes objetivos y clientes meta del centro tanto en Cuba como en el extranjero.

## VI. Ferias y Exposiciones:

### Identidad y organización de las ferias y exposiciones

Las ferias son el único medio mediante el cual los artículos y productos de un fabricante se exhiben y demuestran físicamente. Cualquier comprador potencial puede en una feria nacional o internacional comparar un gran número de materiales, maquinarias y técnicas de todo tipo, además de asistir a conferencias y convenciones en las que se tratan y discuten asuntos técnicos.

Otra tendencia interesante es la importancia cada vez mayor que asumen las ferias más pequeñas e íntimas en perjuicio de las nacionales. Tiene lugar aquéllas en hoteles y oficinas y están patrocinadas por el propio fabricante y no por un promotor profesional, lo que hace que el fabricante pueda ejercer un mayor control de las invitaciones, horas de visita, mantenimiento e incluso presentación de los productos.

Tampoco existen problemas de competencia de exposición debido a la proximidad de un stand competidor.

Hay que estudiar detalladamente la localización de la feria y el sitio que se nos ha reservado dentro del recinto. Algunas ferias tienen accesos muy difíciles y apenas atraen a compradores industriales y lo mismo ocurre con los locales de exposición situados cerca de las puertas de salida o de los servicios, o alejados de las principales calles del recinto.

¿Quién organiza las ferias industriales?

Existen cuatro tipos de organizadores de esta clase de exposiciones:

1. Organizadores profesionales
2. Revistas comerciales que normalmente encargan el trabajo a otras empresas especialmente dotadas para organizar y promocionar exposiciones.
3. Asociaciones industriales o profesionales
4. Departamentos o entidades gubernamentales.

Objetivos del expositor:

1. Para abrir nuevos mercados: obras privadas, proyectos municipales, etc.
2. Para establecer una plataforma sobre la que se promocióne su slogan de ventas (perfección técnica, duración y economía).

Planificación del trabajo:

a) Programa recordatorio

- Alquiler del local (antes de la aceptación definitiva, comprobar huecos, columnas, accesos para posteriores suministros, altura y posibilidad de exponer a ras del suelo).
- Información (proporcionar al diseñador de un plano del local con las dimensiones del mismo, reglamentación de la exposición, característica de la obra si fuese necesario, presupuesto de construcción, montaje y plazo).
- Nombramiento del contratista
- Agua y recogida de basuras
- Energía eléctrica
- Gas
- Maquinaria de elevación (grúas, carretillas elevadores, mano de obra)
- Servicio de bar
- Mobiliario y decoración (sillas, mesas, escritorio, armarios, ceniceros, papeleras, refrigeradores, aire acondicionado, equipamiento electrónico).

- Personal (intérpretes, staff, distintivos, etc.)
  - Formularios para solicitar información
  - Literatura (cantidades correctas y en el idioma del país)
  - Teléfono
  - Extintores de incendio
  - Limpieza
  - Flores
  - Fotografías del stand
  - Catálogo de la exposición y notificaciones a la prensa
  - Coordinación con representantes y oficinas de venta (recepción a clientes)
  - Coordinación con empresas o agentes en el extranjero (recepción a clientes).
- b) Programa de actuación
- Reunión en la que se determinen los productos que se van a exponer
  - Información al diseñador
  - Corrección del boceto del diseñador y diseño definitivo (Tiempo máximo 3 semanas)
  - Acordar materiales de construcción y detalles de exposición. (Tiempo máximo 2 semanas)
  - Provisión de rótulos, fotografías, referencias, etc. (Tiempo máximo 2 semanas)
  - Acordar disposición de productos exhibidos. (Tiempo máximo 2 semanas)
  - Traducciones de los rótulos y envío al diseñador. (Tiempo máximo 2 semanas)
  - Visto bueno de los planos por los organizadores y autoridades locales. (Tiempo Máximo 2 semanas)
  - Solicitudes de oferta a contratistas.
  - Aceptación de oferta y nombramiento del contratista. (Tiempo Máximo 1 semana)
  - - Comienzo de la construcción del stand. (Tiempo Máximo 8 a 12 semanas)
  - Envío de referencias al contratista.
  - Revisión de los controles aduaneros. (Tiempo Máximo 1 semana)
  - Envasado y expedición. (Tiempo Máximo 1 a 4 semanas)
  - Tránsito (Tiempo Máximo 1 a 4 semanas)
  - Recepción (Tiempo Máximo 5 días)
  - Instalación (Tiempo Máximo 2 semanas)
  - Acabado del stand 24 horas antes de la inauguración
  - Recepción a la prensa (stand no es solo del expositor en cuestión)
  - Inauguración (stand pertenece totalmente al expositor)
  - Clausura
  - Desmantelamiento y envío de materiales
  - Pago al diseñador y al contratista.

#### ¿Cómo se dirige un stand?

Una vez montado el stand y cuando está todo dispuesto para la inauguración, el director de publicidad se lo cede al director del departamento de ventas, quien desde este momento se hace responsable del mismo.

Un stand con un coste alto y con un personal sin experiencia es una mala inversión para cualquier empresa.

La elección del personal del stand depende de varios factores:

- posibilidad de disponer de las personas adecuadas en el tiempo adecuado.
- tipo de exposición (de prestigio o comercial).
- tipo de visitantes y de las informaciones que se cree van a solicitar.
- características de los productos que se exhiben
- objetivo que persigue la empresa.

Si el stand no es técnico y está esencialmente diseñado para una exposición de prestigio, se malgastará potencial humano si lo atienden especialistas técnicos. Si, por el contrario, el objetivo es vender productos industriales, la elección del personal es mucho más compleja.

Para tratar con un comprador o posible comprador que quiera informarse sobre capacidades y características técnicas o sobre precios, deben ser elegidas aquellas personas que estén documentadas y puedan corresponder a todas las solicitudes de información excepto a las muy especializadas. Estas últimas serán contestadas por técnicos que están permanentemente en el stand o se puede disponer de ellos mediante una llamada telefónica.

La presentación del personal es importante. Los empleados del stand deben ir vestidos correctamente y aparentar eficiencia. Sin embargo, un personal demasiado llamativo puede hacer que los visitantes más sobrios desvíen su atención del stand o se sientan ofendidos. En cualquier caso el stand y su personal constituyen un compromiso para un fabricante con buena reputación.

La edad ideal para empleados de un stand industrial en una exposición técnica oscila entre los 30 y 45 años. Una persona demasiado joven produce la sensación de inexperiencia y, si es demasiado madura, se corre el peligro de que la empresa a la que representa parezca pasada de moda. El jefe del stand es el responsable de la coordinación y acopio de toda la información de interés para la empresa, y en definitiva de la dirección del stand.

Será necesario mantener una disciplina de trabajo y para lograrlo, el personal debe guardar un estricto turno de comidas y descansos. Nada desalienta más que un trato discriminatorio, y en este sentido el jefe del stand tiene que actuar de forma muy escrupulosa procurando que no haya favoritismos. Debe asegurarse de que los informes diarios estén preparados y de que se mantenga una comunicación eficiente con la oficina central.

El jefe del stand debe recibir a los visitantes más importantes y, cuando fuere necesario, acompañarles a través del stand explicándoles las características de los productos exhibidos. Para desarrollar con éxito esta labor debe conocer su empresa con detalle.

La recogida de información sobre la competencia y el mercado es también responsabilidad del jefe del stand y por eso los directivos de la empresa se aseguran de que aquél posee los conocimientos suficientes. Otra función del jefe del stand es la distribución de la literatura técnica o comercial y el almacenamiento y reposición del material de promoción.

### *Reunión preliminar*

Alrededor de una hora antes de la inauguración, el jefe del stand debe reunir a su personal para explicarles las normas de funcionamiento que él propone con objeto de que el trabajo sea eficaz.

Después de la reunión, que no debe durar más de diez minutos, debe recorrer el stand con sus empleados, explicándoles su significación y describiendo con detalles los productos exhibidos.

Cada empleado debe recibir, además, un informe por escrito en el que se resuman los objetivos de la empresa, se describan los principales productos exhibidos y se ofrezca una información adicional en forma de apéndice o notas.

## *Literatura*

- El deseo de conseguir literatura en una exhibición industrial parece insaciable. Cualquier visitante espera que se le ofrezca un folleto o catálogo bien impreso y con una composición vistosa y quedaría decepcionado si sólo se le diera un díptico, aunque la información fuese la misma. Cuanto mayor sea la empresa, mayor tiene que ser la cantidad y calidad de literatura disponible. Exposiciones y ferias a participar.

### *Planificación de la campaña publicitaria*

1. Antecedentes publicitarios del producto o servicio
2. Antecedentes publicitarios de la competencia
3. Estrategia de la campaña publicitaria:

Tomando en consideración estas premisas, el creativo actúa siguiendo un camino que comprende las siguientes etapas:

1. Definir el concepto del producto, la idea - núcleo de la comunicación publicitaria.
  2. Seleccionar el estilo genérico de esa comunicación.
  3. Estudiar las características de los medios publicitarios previstos, para aprovechar al máximo sus cualidades en el desarrollo de los dos puntos anteriores.
  4. Preparar una serie de propuestas alternativas de mensajes publicitarios, para que sean debatidos por los responsables de la cuenta en la agencia.
  5. Supervisar el trabajo del estudio de arte, que realiza los bocetos definitivos que deben ser presentados al cliente, dentro de los plazos marcados por el calendario de trabajo prefijado.
  6. Una vez aprobados los bocetos por el cliente, participar en el proceso de realización de los mensajes publicitarios, colaborando con otros departamentos de la agencia publicitaria.
- A este esquema de trabajo, de estructura muy racional hay que añadirle la imaginación, la gracia y hasta cierta dosis de irracionalidad, para que el resultado final del trabajo creativo sea, además de eficaz, brillante.
6. Presupuesto estimado de la campaña
  7. Presupuestos - consumidores - distribución.
  8. Estudio del plan de medios
  9. Ejecución de la campaña de comunicación (publicidad y relaciones públicas).

Sólo nos queda agregar que se cumple al 100 por ciento un proverbio que expresa:

*...“Una imagen vale más que mil palabras”...*

## **Parte 2: RELACIONES PÚBLICAS a las puertas del Siglo XXI**

- 2.1: Una imagen, mucho más que mil palabras
- 2.2: Imagen corporativa de las corporaciones mercantiles: Corporate Image
- 2.3: Los fines justifican los medios
- 2.4: Manual de protocolo para empresarios ¿cómo caer bien?

### ***2.1: Una imagen, mucho más que mil palabras***

La imagen publicitaria de esta empresa Suiza de relojes deportivos, una de las mejores del mundo, demuestra como una acertada estrategia de marketing en el campo de la comunicación promocional permite obtener altos dividendos.

#### **TAG HEUER INVIERTE EN PUBLICIDAD Y PATROCINIO EL 38 POR CIENTO DE SUS VENTAS**

La empresa Suiza Tag Heuer se ha convertido en el fabricante más importante del mundo de relojes deportivos. Su fórmula ha sido volcarse de lleno en la imagen: invierte el 38 por ciento de sus ventas en marketing, publicidad y patrocinio.

Un producto muy cuidado, un estrecho control de los puntos de venta y enormes inversiones en imagen de marca ha servido a Tag Heuer para convertirse en el primer fabricante mundial de relojes deportivos.

La empresa Suiza dedicó en 1993, el 38 por ciento de sus ventas a gastos de marketing, publicidad y patrocinio de espectáculos deportivos. Fueron 8.755 millones de pesetas sobre una facturación de 23.040.

Hace diez años, la cifra total de ingresos era menos de la cuarta parte de lo que Tag Heuer destinó en 1993 sólo a promover su imagen de marca. Se trata de una inversión que se amortiza muy rápidamente y que es altamente rentable, porque, de acuerdo con datos de la propia empresa, su índice de beneficio sobre ventas es del 25 por ciento.

Todo comenzó en 1985, cuando el grupo financiero suizo Tag decidió comprar Heuer, una pequeña empresa que fabricaba relojes y cronógrafos deportivos desde 1860. Tag, propietario de la escudería McLaren de fórmula 1, pretendía que la empresa relojera y el patrocinio de eventos deportivos permitieran crear una imagen altamente competitiva no sólo a los relojes, sino también al grupo financiero.

Su primer paso fue fichar a Christian Viros, que trabajaba en la consultoría financiera Booz Allen & Hamilton, para revolucionar la empresa. "Tuvo lugar un cambio total de mentalidad, de estilo, incluso de nivel cultural", explica Viros. Dos ejemplos: de las cincuenta personas que trabajaban en Heuer en 1985, únicamente quedan cinco, y de sólo un trabajador con educación universitaria se ha pasado a quince.

Hasta 1990, Tag tuvo que desembolsar dinero en Heuer (4.800 millones de pesetas, según Viros), pero a partir de ese año la empresa comenzó a generar beneficios. "El paso inicial fue definir bien el producto con el que queríamos posicionarnos en el mercado", afirma el primer ejecutivo de la empresa. En aquella época, Heuer era conocida en todo el mundo como fabricante de cronógrafos manuales, pero ese mercado estaba desapareciendo debido a la informatización de todos los sistemas de cronometraje. Entonces se tomó la decisión de

aprovechar aquella imagen de fabricante de cronógrafos para lanzar los mejores relojes deportivos profesionales del mundo, y después la nueva dirección definió las características del consumidor potencial: "Un hombre entre 20 y 45 años, profesional, dinámico y exigente".

Sólo con esas dos cosas claras "era el momento de crear en el mercado el deseo de tener un reloj de la marca Tag Heuer", recuerda Philippe Champion, director de ventas y marketing de la empresa. Entonces fue cuando la publicidad, el marketing y el patrocinio empezaron a jugar un papel determinante, que aún siguen siendo la clave del éxito. Antes de que Tag llegara, Heuer había realizado publicidad, pero de una forma dispersa. Viros encargó una gran campaña a la agencia BDDP y el resultado fue un lema, don't crack under pressure (resiste ante la presión), y un nuevo concepto publicitario: se dejó de focalizar la atención en el producto y se potenció la imagen de un deportista que utilizaba los relojes. "La campaña fue revolucionaria, porque fuimos los primeros en romper con la publicidad tradicional de relojes. Después nos han seguido muchos otros", asegura Viros.

La campaña ha sido idéntica en los 90 países donde Tag Heuer comercializa sus relojes. Su lema no ha sido traducido a los diferentes idiomas, sino que se ha respetado el idioma inglés, porque, según Champion, para que una campaña de un producto de este tipo sea realmente eficaz es necesario que dure bastante tiempo y sea similar en todos los países: "El consumidor de los relojes Tag Heuer generalmente viaja mucho y es mejor que encuentre el mismo mensaje en todos los países". Esta campaña está en el mercado desde 1991 y fue renovada en 1995.

El siguiente punto de atención para ser coherentes con la imagen que se pretendía dar a los relojes fue el patrocinio de acontecimientos deportivos. La elección estaba clarísima: Tag ya era propietario de la escudería McLaren, y en el pasado Heuer había sido cronometradora oficial de Ferrari. De modo que la Fórmula 1 era lo mejor.

Desde 1992 y hasta 1996, Tag Heuer es la empresa que gestiona el cronometraje oficial de las carreras de bólidos, donde invierte alrededor de 1 000 000 000 de pesetas anuales. Además de la Fórmula 1, también patrocina la carrera de las 500 millas de Indianápolis, tiene un monocasco de competición que participa en el campeonato mundial de vela y en algunos países donde comercializa sus relojes patrocina otras actividades deportivas.

### *Los tiempos*

Evolución de la facturación de TAG HEUER en millones de pesetas)

1984	1.920
1985	2.304
1986	2.880
1987	4.416
1988	7.200
1989	9.216
1990	12.768
1991	17.184
1992	19.488
1993	23.040
1994	24.480

### *Distribución*

Es una empresa que invierte tanto en imagen, la distribución tiene que responder también a esa imagen, tiene que ser perfecta. Tag Heuer tiene 8 000 puntos de venta repartidos por todo

el mundo, fundamentalmente relojerías y joyerías, en los que centra su actividad de marketing "para crear el concepto de marca de un producto es fundamental cuidar los expositores de venta y que éstos sean idénticos en todos los puntos de comercialización", explica el responsable de marketing "nosotros cuidamos mucho todos los detalles", afirma Champion. Tag Heuer abastece desde Suiza a cada punto de venta con todo el material necesario: desde las vitrinas, los soportes para los relojes y los catálogos, hasta las maletas de todos sus comerciales, que son idénticas en todo el mundo. "Se trata de unificar el estilo de la empresa en todo el mundo y esto sólo se puede lograr con un trabajo planificado y persistente, finaliza Champion.

¿Cómo crear una marca de prestigio y ganar dinero con ella?

- Producto exclusivo: Fabrica los mejores relojes deportivos profesionales del mundo. Sus clientes son hombres, de entre 20 y 45 años, profesionales y exigentes, aunque cada vez vende más relojes de mujer. Los precios oscilan entre 40 000 y 100 000 pesetas.
- Publicidad impactante y persistente: Su campaña de publicidad, realizada por BDDP, se apoya en dos puntos, un lema impactante y un nuevo concepto, el centro de atención del mensaje es la imagen de un deportista. La campaña es idéntica en todos los países.
- Puntos de venta con estilo: Cuida enormemente la imagen de sus 8 000 puntos de venta, fundamentalmente relojerías y joyerías. todo el material de promoción es enviado desde Suiza.
- Patrocinio de la Fórmula 1: Tag Heuer es el cronometrador oficial del campeonato mundial de Fórmula 1. También patrocina otros deportes, aunque prefiere focalizar su atención en pocas cosas y no escatimar dinero porque considera que esas son las claves del éxito.

## **2.2: Imagen corporativa de las corporaciones mercantiles: Corporate Image**

La imagen corporativa es aquella que respalda la marca o el servicio de la empresa, así mismo el producto, las relaciones con el cliente, el liderazgo de la institución, su ética, las relaciones con sus empleados y su reputación financiera.

Surge por los contactos personales tales como ventas, servicios, correspondencia, contactos por teléfonos, etc. y también a través de los medios de comunicación verbal, de la publicidad e información, de la experiencia directa con los productos o servicios de la empresa y de la manera de enfrentar los negocios en cuanto a precios, entregas, confiabilidad, integridad y la flexibilidad con los clientes.

Una imagen es un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, que en psicología social se denomina creencias o estereotipos.

La imagen de empresa es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

La imagen:

- Es la representación figurada de un modelo original, de algo preexistente.
- Se trata de la figura, representación y apariencia de una persona o cosa.
- Figura o representación de una cosa a través del dibujo, fotografía o similares.
- Registro percepción visual de una figura.
- Representación psíquica e ideológica de los significados y valores de una cosa o fenómeno.
- Fenómeno de opinión colectiva, acerca de algo o alguien.
- Es un soporte de comunicación visual que materializa un fragmento del universo perceptivo.
- Es la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaz de influir en los comportamientos y modificarlos.

Imagen corporativa es:

1. La imagen percibida.
2. Comunicación controlada de los competidores
3. Influencias de otros públicos no controlados
4. Posibles distorsiones de la identidad proyectada
5. Comunicaron controlada eficaz
6. Ámbito del individuo
7. Autointerpretación (autoinfluencias)

Por otra parte es también muy frecuente emplear el termino imagen corporativa (o imagen de la empresa), exclusivamente aplicado a los signos de identificación de la misma, asociando a imagen el concepto de representación visual de la empresa a partir de su marca, logotipo, siglas, nombre corporativo, etc.

La imagen corporativa son un conjunto de acciones de comunicación dedicadas a proyectar una serie de atributos que se consideran representativos de la empresa. Las acciones a emprender comprenden publicidad (de empresa y no de marcas), relaciones públicas, patrocinio de

determinados acontecimientos, modificación de los logotipos y a veces incluso de las marcas, adaptación de todo el material de comunicación (impresos, documentos, incluso envases del producto) o la nueva imagen buscada.

La imagen de la empresa se define también con respecto a las imágenes percibidas de otras empresas competidoras en el mismo campo de actividad, y con la influencia de agentes externos de muy diversas índole.

La imagen natural es aquella que ha ido surgiendo históricamente en una organización que ha carecido de un proceso intervencionista de control e la comunicación al servicio de la imagen; por lo tanto, tal imagen es natural en la medida en que obedece a leyes biológicas, o naturales de conformación de la imagen, esto es, a pautas espontáneas de actuación.

La imagen es la representación mental que tienen los públicos interesados y la sociedad en general de una empresa, sus productos, directivos, métodos de gestión, etc.

La imagen corporativa es la totalidad de las situaciones o ideas sobre la reputación de la empresa. Constituye un fenómeno de opinión pública como resultado de la apreciación que la gente tiene acerca de una empresa y de la información que fue acumulando a través del tiempo. Es el resultado de todas aquellas experiencias, impresiones, creencias y sentimientos que poseen las personas sobre una entidad dada.

La imagen corporativa es útil para forjar un enlace entre productos, servicios y actividades ya que elabora un medio de reconocimiento, un buen nombre y acumula los beneficios individuales de las actividades prestadas

Para contribuir a crear una imagen, las grandes empresas gastan sumas cuantiosas en el diseño de la identidad corporativa, por medio de logotipos, colores, tipografía e impresos normalizados, fachadas, etc. Con ello se pretende distinguir a la empresa o entidad de forma específica y propia, que la diferencie de las demás.

Sin embargo, para que sea efectiva y aceptada, la imagen de modernidad, eficacia, servicio, etc., que quiera transmitirse mediante las señas de identidad corporativa, o mediante cualquier otra acción específica, ha de ir acompañada de una oferta de productos, en cantidad y calidad, y un comportamiento o actuación real de la empresa y sus empleados, que coincidan con los aspectos positivos destacados en esas señas de identidad. Así, por ejemplo, una empresa de transportes de viajeros, que quiere transmitir una imagen de organización y eficiencia, tiene que actuar de modo consecuente y cumplir, en la realidad, sus horarios y no incurrir en retrasos continuos y pronunciados.

En general debe tenerse en cuenta que la imagen publica se forma no solo mediante las comunicaciones y acciones específicas, sino también a través de las actuaciones de la empresa o entidad en el campo en el desarrollo su actividad; es decir, la imagen se forma tanto por lo que se dice como por lo que se hace. Ambos aspectos han de estar en armonía, de lo contrario, la imagen puede resultar afectada negativamente.

Para lograr una imagen corporativa es necesario tomar en cuenta además de lo expresado, los siguientes factores:

1. La cercanía del público a través de la cordialidad.
2. El fácil acceso y la participación.
3. La dimensión de la empresa.
4. El modernismo existente.
5. La actualización tecnológica.

6. El desarrollo de políticas acorde con la filosofía de la empresa.

Los estudios de imagen permiten:

- Conocer la imagen ideal del producto, es decir al conjunto de atributos o características del producto que, en opinión del comprador constituiría el producto final.
- Conocer la imagen real, es decir, la imagen percibida por los compradores de los productos que están presentes en el mercado.
- Evaluar la distancia entre la imagen real y la ideal, entre las características que, en su opinión, deberían tener.

Los estudios de imagen completados con los estudios de producto (test de concepto, test de producto) permiten definir la naturaleza y atributos del producto y del efecto de la marca.

Entre las áreas que determinan una buena imagen se encuentran la apariencia, es decir la manera de mostrarse la empresa interna y externamente, la comunicación o la forma según la cual la compañía se proyecta ante el público y las actitudes o la manera en que la institución realmente actúa.

La importancia de las imágenes favorables radica en que determina el buen futuro de la institución, al igual que la confianza del mercado en el afuera de la empresa y la adhesión de los colaboradores en el adentro. Toda propuesta coyuntural (comprar un nuevo producto, buscar ciertos servicios o bienes) actúa en el campo abonado por la imagen previa, sea ésta favorable o no. Por ello, es necesario cuidarla y examinarla constantemente a fin de mantenerla en buen estado.

Esta imagen no depende de un individuo en particular sino del conjunto de opiniones, ideas, proyectos y metas que los integrantes fijan como normas de actuación.

Conseguir una imagen positiva es difícil y costoso, pero resulta rentable, porque favorece muy sensiblemente a la empresa que la posee, beneficiándose los productos que fabrica o vende.

La imagen de la empresa:

La imagen existe de todas formas. Tanto si la empresa lo desea como si no. Si una empresa no construye por sí misma su imagen, otros pueden encargarse de hacerlo; y no necesariamente en el sentido deseado.

La imagen es el resultado de un conjunto de actuaciones, o ausencia de actuaciones de la empresa.

La imagen de una empresa es la resultante de múltiples y diversos mensajes relacionados entre sí con la empresa, que acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos.

Proceso de imagen de empresa:

1. Emisor:

- Codificación
- Estrategia

La estrategia proporciona una visión de futuro al buscar la consecución de los objetivos de la organización dentro de un entorno, en función de las amenazas y oportunidades del entorno, así como de las fuerzas y debilidades de la organización, la estrategia definirá unas pautas de actuación que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

- Filosofía

La filosofía o Búsqueda de la sabiduría y conocimiento de las causas y principio de las cosas naturales, es el deber de la gerencia de saber lo que se está haciendo, encontrar la expresión de ese conocimiento y comunicarlo.

La filosofía de la empresa es el modo de pensar de la misma, sus creencias, cuales son sus ideales, y en que objetivos se transforman.

La definición de la filosofía explícita los aspectos del desarrollo que la empresa intenta promover, y a grandes rasgos, la forma en que actuará para lograrlo.

- Cultura

Permite que todos los miembros de la empresa actúen bajo unos principios comunes y generen un espíritu e impulso propio en la organización.

La cultura hace referencia a la identificación que los miembros e la organización tienen con ésta y al modo en que actúan.

- Personalidad

*Personalidad de la empresa:*

1. Conjunto de rasgos característicos que la distinguen, los cuales emanan de su estrategia y de su cultura organizativa.
2. Es la filosofía de la empresa
3. Es el alma, la persona, el espíritu, la cultura de la organización manifestada de cierta forma.
4. Es el modo propio y original de desarrollar la actividad de la empresa.

Teniendo en cuenta que se percibe como imagen la personalidad, puesta de manifiesto por la identidad, resulta importante, y como paso previo al desarrollo de la imagen, el estudio y conocimiento de la propia personalidad. Importancia que se ve reforzada por el hecho de que la empresa no puede crear la imagen. Si puede crear los elementos de identidad. Y también puede, si no crear, al menos determinar cual debería ser su personalidad.

Al ser uno de los aspectos clave de la personalidad, tanto de las empresas, como de las personas, su singularidad, y al mismo tiempo, como hemos comentado, al ser base e instrumento de actuación sobre la imagen, la Búsqueda y descubrimiento de la singularidad específica de la empresa es una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo mediante la diferenciación.

La diferenciación entre personalidad e imagen esta en que la personalidad es lo que uno realmente es, mientras que la imagen solo representa como aparece uno ante los demás.

2. Mensaje y canales:

- Señales de identidad
- Visuales
- Comportamiento
- Sistemas de comunicación

3. Receptor:

- Decodificación
- Percepción
- Imagen de empresa
- Actitudes y comportamientos

La imagen corporativa de una empresa, es por lo tanto, el resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación que, en los diferentes niveles de publicidad, RRPP y técnicas afines, emanan de la organización y son dirigidos a sus diferentes entornos

Los mensajes explícitos son racionales, siguen un proceso de codificación transformando ideas en lenguajes adecuados y transmiten tanto pensamientos como impresiones.

Los mensajes implícitos son irracionales, latentes, no se articulan, suelen ser inconscientes y transmiten tan solo impresiones, siendo una de sus mayores dificultades el control de la retroalimentación.

Ambos se transmiten simultáneamente, reforzándose o contradiciéndose, en cuyo último caso constituye ruido. Por ello la comunicación no ha de basarse solo en los aspectos formales, sino que ha de tener en cuenta la trama evocadora y asociativa que hay a su alrededor.

La imagen aporta dos tipos de mensajes:

1. Mensaje denotado: lo que muestra la imagen
2. Mensaje connotado: lo que sugiere la imagen

Lo realmente importante de los mensajes transmitidos en el proceso de comunicación es lo que se recibe, de ahí la responsabilidad que tiene la empresa de comunicarse correctamente, así como de manejar los conceptos comentados previamente.

Tipos de audiencias de la empresa:

1. Audiencias internas

Pertencen al seno de la empresa

2. Audiencias externas

Están en el exterior de la empresa

3. Audiencias mixtas

En determinadas situaciones pueden pertenecer a los dos tipos anteriores.

Hemos de considerar la comunicación de la empresa como un sistema dinámico y con un intercambio continuo de mensajes. La empresa se pone en contacto con los públicos, quienes contestan, y de nuevo la empresa, en función de la respuesta, ha de comunicarse con ellos. Esta actitud dinámica y continua es la que permite a la empresa reaccionar ante las desviaciones en la percepción o el ruido y tratar de solucionarlas.

El equilibrio se alcanza a través de un mejor conocimiento de las partes; tanto de las necesidades y deseos del consumidor, como de las ofertas que realiza la empresa para satisfacer las mismas.

### *La planificación estratégica de la imagen corporativa*

Una empresa o institución, como tal, presenta distintos puntos de convergencia desde los que se puede percibir de manera peculiar y distinta, dando lugar a la identificación de contextos diferentes en los que actúa y sobre los que ha de proyectar su propia identidad para conseguir, una determinada imagen: su IMAGEN.

Tal imagen, que no puede ser radicalmente diferente en los distintos contextos (ello indica una falta de identidad de la propia empresa), no tiene tampoco por qué ser absolutamente coincidente en todos sus atributos típicos y entre todos los públicos, puesto que el entorno competidor en cada contexto y ante cada público no está formado por las mismas empresas o

entidades, y además, las exigencias de cada tipo de publico, sus ideales, no son tampoco coincidentes en todos sus matices.

En consecuencia, la empresa ha de proyectar una identidad peculiar hacia cada publico, identificada por determinados atributos típicos (parámetros de identidad) que deben ser cuidadosamente escogidos para cada contexto, con el objeto de conseguir una imagen propia, tipificada también a partir de atributos específicos (parámetros de imagen) en coincidencia con los intereses de cada uno de los públicos, Y tales atributos de imagen se obtienen de los resultados de las investigaciones pertinentes a realizar entre los diferentes destinatarios.

La adecuada transmisión de su propia identidad genera una imagen específica buscada por la empresa, y por lo tanto, la estrategia de imagen de la organización desemboca en el Programa de Comunicación e Imagen a aplicar. En este proceso, la determinación de los parámetros de identidad a proyectar, ha de permitir que compatibilicen la propia identidad empresarial, que es única, con las expectativas y exigencias de los diferentes públicos, que son diversos y dispares.

Y solo a través de la planificación estratégica de su imagen puede la empresa esperar con una probabilidad no desdeñable, ser percibida por sus diferentes públicos como a ella le interesa, es decir, conforme a su propia identidad. Este control del proceso de formación de la imagen, exige el control, a su vez, del mecanismo capaz de intervenir adecuadamente en dicho proceso; y tal mecanismo esta constituido esencialmente por un conjunto de acciones de comunicación, de cuyo control (en su diseño y aplicación) por parte de la empresa, depende el resultado en términos de cobertura de imagen.

Concepción estratégica de la Imagen:

1. Respuesta a un cuidadoso proceso de planificación

- Diseño y comunicación de la Identidad y Nueva Imagen

2. Necesidades de un sistema para abordar el problema a través de un modelo de flujo del proceso de planificación.

3. Puesta a punto de una jerarquía de objetivos:

- Amplios

Configurar una imagen global determinada

- Específicos

Que una X% de un publico asocie un atributo a la imagen

Que una X% de un publico asocie un atributo a la imagen

Que una X% de un publico asocie un atributo a la imagen de la empresa.

4. Identificar estrategias específicas de imagen a partir de los objetivos.

- Exigencia de un conocimiento profundo de los medios y sistemas de comunicación posibles.
- Exigencia de un conocimiento profundo de la eficacia relativa de cada uno de ellos.
- Dificultad para disponer de informaciones de objetivas, confiables, y seguras para la selección de los medios de acción.

La empresa ocupa una posición en la mente de sus públicos (cada uno situado en su contexto propio) configurada por las percepciones que éstos tienen de ella en función de ciertos atributos de identidad y en relación con otras empresas u organizaciones con las que concurre al mismo contexto, en competencia con ellas.

Posicionamiento perceptual es la situación relativa que una empresa u organismo tiene en relación con otras organizaciones empresariales competidoras y con determinados factores

que, a modo de ejes, configuran el contexto de referencia de dicho conjunto de empresas en términos de imagen percibida por el público y de imagen deseada por la empresa. La determinación de la imagen percibida corresponde al posicionamiento analítico, de manera que las posiciones relativas se pueden representar en un mapa visual de varias dimensiones que se denomina mapa de posicionamiento perceptual o mapping.

En el caso de la imagen deseada por la organización se habla de posicionamiento estratégico, entendiendo como tal la intención de ubicación o situación de la propia empresa en un determinado lugar o posición en relación con los ejes que definen el contexto competidor y con la posición de la empresa ideal que representa las preferencias del público en dicho contexto. El posicionamiento estratégico, por lo tanto, responde a la voluntad de la empresa con respecto al perfil de identidad que desea proyectar (que debe ser coherente y consecuencia de su identidad real) ubicándose así en un hueco determinado, próximo al ideal, del mapa contextual, en el que se realiza la actividad pública de la organización.

Sus niveles son:

1. Posición relativa a alcanzar (objetivo último), no necesariamente coincidente para todos los públicos.
2. Combinación de medios de acción y de mensajes a utilizar para la consecución de dicho objetivo (estrategia de medios impresos y estrategia creativa respectivamente) también diferente para cada tipo de público.

Plan de Comunicación de la Empresa:

1. Toda acción de comunicación debe ser justificada ante sus destinatarios. La eficacia de la comunicación depende en buena medida de que los públicos acepten su razón de ser.
2. La consecuencia de los objetivos depende sustancialmente de la adecuación entre lo que se pretende obtener y la técnica de comunicación empleada, ya que una acción de comunicación puede abordarse mediante la aplicación de técnicas diferentes. La estrategia estará en función de la técnica o utilizar condicionando los medios a aplicar y su utilización concreta. Es imprescindible, pues, construir una matriz de objetivos destinatarios que condicionará las estrategias y el plazo.
3. Solo una correcta planificación dinámica de las acciones de comunicación permitirá establecer: la mejor estrategia de campaña, la secuencia de empleos de técnicas de RRPP y publicidad a lo largo del tiempo, la estrategia de utilización de los medios y soportes necesarios al servicio de los objetivos planteados, la estrategia creativa más adecuada en función de los objetivos y de los destinatarios, y la mejor gestión presupuestaria al servicio de la rentabilidad de la comunicación.

La investigación de la imagen y sus atributos típicos es crucial para la determinación del perfil de imagen a obtener para la empresa, por lo que nos remitimos a cuantos hemos expuesto al tratar de la auditoría de la imagen a través de la investigación social.

La selección del perfil de imagen significa la identificación de los atributos más adecuados en relación con las preferencias (el ideal) de un determinado público, y a partir de ello, implica la decisión de abordar unas acciones específicas de comunicación, debidamente integradas en el Plan de Comunicación e Imagen de la Empresa, y una vez ejecutadas, capaces de conseguir la difusión y una eficaz implantación de dicha imagen entre cada público concreto seleccionado al efecto.

Es imprescindible:

1. Definir bien los objetivos
2. Conocer profundamente la capacidad operativa de todos y cada uno de los medios de acción y comunicación disponibles.
3. Construir un número de alternativas de imagen suficiente como para no dejar fuera ninguna posibilidad importante.
4. Disponer de un sistema de evaluación y selección de alternativas estratégicas, muy elaboradas y capaces de permitir seleccionar la más adecuada en cada caso, para cada tipo de público y contexto de actuación de la empresa.

Es necesario además determinar el ámbito de actuación que tiene que ver con los públicos a los que transmitir aquel perfil de imagen característico, debiendo actuar sobre:

1. Los diferentes públicos, que desembocarán en la definición de la población objetivo para la comunicación de la identidad al servicio de la imagen.
2. El problema de comunicación de la identidad planteado, que se concreta en la definición de los objetivos específicos a alcanzar en términos de imagen y del perfil de identidad a transmitir.
3. Los medios de acción con cuyo concurso, adecuadamente combinados en la estrategia óptima, se podrán conseguir aquellos objetivos y obtener la imagen deseada.
1. La selección del ámbito de implantación de la imagen constituye el punto de partida para los demás aspectos operativos de la política y estrategia al servicio de la imagen de la empresa.

La implantación de la imagen debe:

1. Aspecto espacial que tiene que ver con el sentido geográfico
2. Aspecto temporal que se relaciona con la acción dinámica de la implantación de la nueva imagen de la empresa.
  - A corto plazo
  - A mediano plazo
- 2 a 4 años
- A largo plazo
- 5 ó más años

En consecuencia, la empresa ha de proyectar una identidad peculiar hacia cada público, identificada por determinados atributos típicos (parámetros de identidad) que deben ser cuidadosamente escogidos para cada contexto, con el objeto de conseguir una imagen propia, tipificada también a partir de atributos específicos (parámetros de imagen) en coincidencia con los intereses de cada uno de los públicos, Y tales atributos de imagen se obtienen de los resultados de las investigaciones pertinentes a realizar entre los diferentes destinatarios.

La adecuada transmisión de su propia identidad genera una imagen específica buscada por la empresa, y por lo tanto, la estrategia de imagen de la organización desemboca en el Programa de Comunicación e Imagen a aplicar. En este proceso, la determinación de los parámetros de identidad a proyectar, ha de permitir que compatibilicen la propia identidad empresarial, que es única, con las expectativas y exigencias de los diferentes públicos, que son diversos y dispares.

Y solo a través de la planificación estratégica de su imagen puede la empresa esperar con una probabilidad no desdeñable, ser percibida por sus diferentes públicos como a ella le interesa, es decir, conforme a su propia identidad. Este control del proceso de formación de la imagen, exige el control, a su vez, del mecanismo capaz de intervenir adecuadamente en dicho proceso; y tal mecanismo esta constituido esencialmente por un conjunto de acciones de comunicación, de cuyo control (en su diseño y aplicación) por parte de la empresa, depende el resultado en términos de cobertura de imagen.

La imagen controlada por la organización surge de la voluntad de la empresa por poner bajo su control ese efecto, que pueden ser:

- acciones esporádicas
- acciones no sistemáticas al servicio de la imagen, son generalmente acciones de comunicación desestructuradas y sin continuidad en el tiempo, carentes de un Plan Estratégico de Imagen. Sus efectos son siempre asistemáticos y difícilmente controlables para la empresa, lo que da lugar a una imagen precaria, y aunque no lo fuera así en sus efectos finales, si lo sería desde la perspectiva del protagonismo de la comunicación por parte de la empresa, y por lo tanto, del control por parte de ésta del resultado de la comunicación en términos de imagen.
- acciones planificadas y acciones sistemáticas en su aplicación aportan resultados controlables para la empresa, que diseña su actuación estratégica al servicio de la imagen, integrando los aspectos técnicos y logísticos de la manera mas conveniente, al servicio del objetivo último de la imagen de la empresa. Sus efectos pueden ser positivos o negativos, dependiendo de la capacidad estratégica de la empresa para definir sus objetivos, diseñar las acciones de comunicación y acertar con el planteamiento mas adecuado.

### *Imagen pública*

El cuidado en las empresas de su imagen visual, su identidad y diseño corporativo es un factor importante en la actualidad, pues ayuda a mantener una posición positiva frente al mercado. Una marca, un emblema o un logotipo utilizados apropiadamente son un buen inicio para las relaciones comerciales de la institución.

La apariencia de nuestras instalaciones y del personal que labora en la compañía debe estar estrechamente ligada a la imagen que se emite. Es decir acorde a los productos y servicios competitivos que representa toda esta infraestructura.

Al atender al cliente, la persona que lo reciba, debe demostrar, discreción, seriedad, profesionalismo, ética y educación al conducirse con un vocabulario amplio y conocedor de la materia que trata.

Ante las llamadas telefónicas se debe ser conciso, pero no debe omitirse parte alguna de la información solicitada, puesto que iría en contradicción a la política de la compañía.

Es importante a la hora de contestar o llamar telefónicamente comunicar lo siguiente:

- Buenos días, Buenas tardes, Buenas noches
- Compañía X con su respectivo slogan
- En que puedo servirle a usted...

En el contacto directo con los clientes o visitantes, el personal deberá mantener un porte y aspecto impecable, con el vestuario de la compañía, su solapín y sobre todo con un alto profesionalismo.

La importancia de la presentación visual radica en que contribuye a crear una imagen de cada producto, fortalece la calidad del servicio que prestan y unifican en su totalidad la imagen de la empresa. Igualmente facilita a los compradores, distribuidores, transportistas, almacenadores y a todo aquel que se relacione con la empresa, la identificación de los productos o los servicios de la competencia.

La imagen debe utilizar como canales por los cuales emitirá cada uno de sus mensajes: el conjunto de identificadores gráficos (símbolos, logotipo, marca de fábrica o de producto,

slogans, etc.). También podemos considerar su propia gestión, la calidad de sus productos o servicios, la atención al público, el entorno físico de nuestras actividades, la imagen personal (vestuario, forma de actuar, personalidad), el lenguaje utilizado para emitir información y promoción.

La aparición de los signos de identidad es de estricto uso en cada mensaje emitido. Dentro de ellos se debe prestar especial atención en los siguientes aspectos: color corporativo, familias tipográficas corporativas primarias o secundarias, símbolo, logotipo, marca, relación formal entre ellos, proporciones (ampliaciones o reducciones realizadas por la diagonal).

Entre los atributos que la imagen e identidad deben proporcionar y reflejar se encuentran: la seriedad, prestigio, confiabilidad, experiencia, rapidez, tecnología y nivel científico y/o técnico, entre otros elementos a tener en cuenta.

El programa de imagen empresarial debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a cambios tales como la adquisición de nuevas empresas o el cambio de nombre de las mismas.

El programa más efectivo de imagen empresarial es el que se anticipa a los cambios, en lugar de responder a ellos.

No se dejen engañar por el juego de las presentaciones. La clave está en el contenido, no en la forma.

No obstante, la imagen puede ser un poderoso indicador de identidad. Vivimos en una era de la comunicación visual, donde el tiempo de atención se mide en segundos, no en minutos. La comunicación verbal no tiene ya la eficacia que manifestaba. De ahí la importancia de la imagen visual, que solo será eficaz si se utiliza para transmitir un mensaje coherente que transmita la identidad de la compañía. Todas las compañías incluyen una imagen visual en su programa de identidad corporativa. Se llega a conclusiones sobre la proyección de la Compañía obtenida a través de esta imagen y los mensajes que transmite, si se trata de una imagen consistente y si cumple los objetivos de la organización.

Solo a través de la planificación estratégica de su imagen puede la empresa esperar con una probabilidad no desdeñable, ser percibida por sus diferentes públicos, como a ella le interesa, es decir, conforme a su propia identidad.

En cuanto a las fuentes de creación de imagen de la empresa están integradas por:

1. Fuentes internas (los emanados de la propia empresa) que se derivan de mecanismos de control o intervención de su propia imagen.

Cabe destacar:

- las que están ligadas a los productos y servicios de la compañía
- las que se refieren a la distribución de dichos productos
- las diversas manifestaciones y comunicaciones de la empresa, a través de vehículos tan diversos como: sus socios y accionistas, la propia estructura organizativa, financiera y comercial de la empresa, sus instalaciones (fabricas, oficinas, almacenes, etc.), su papelería (cartas, folletos, tarjetas, etc.), su personal (directivos, técnicos, vendedores, etc.), sus acciones de publicidad, de RRPP, de mecenazgo cultural y deportivo, sus promociones de ventas, patrocinios, etc.

2. Fuentes externas (los que se originan en el ámbito exterior de la organización).

Cabe reseñar a todo un entramado de influencias que se concretan especialmente en:

- los prescriptores de opinión (líderes sociales, políticos y sindicales, medios de comunicación, agentes profesionales, etc.)
- los intermediarios en el proceso comercial, competidores (a través de su propia comunicación estructurada y controlada).
- los amigos y familiares
- cuantos ejercen algún poder de influencia sobre las percepciones y creencias del individuo.

Por lo tanto la imagen no depende solo de las comunicaciones y comportamientos producidos por la empresa y emanados de ella; la afectan también otras influencias de diferente signo e intensidad, donde juega un papel importante las percepciones en términos de imagen que tengan otros públicos dependientes e influidos por la empresa y los elementos de su entorno, y especialmente, el propio individuo receptor que con su proceso interno de percepción, comprensión e interpretación de las comunicaciones e influencias que le llegan, puede contribuir a la formación de una imagen correcta e incorrecta, adecuada o inadecuada, con la intención del emisor.

El planteamiento de un estudio de la imagen de empresa deja abierta toda una serie de interrogantes, que serán resueltas por el Plan de Investigaciones al servicio de la imagen institucional.

La imagen institucional corporativa de una empresa, es el resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación que, en los diferentes niveles de publicidad y RRPP, emanan de la organización y son dirigidas a diferentes entornos.

Toda publicidad colabora a la trasmisión directa o indirectamente de una identidad institucional y, por lo tanto, toda publicidad produce un efecto sobre la imagen; pero la publicidad corporativa es, propiamente, la transmisora de la identidad corporativa por excelencia; su intención es el repercutir directamente en la imagen corporativa que los diferentes públicos tienen de la empresa. La publicidad comercial no es publicidad corporativa ya que, aunque afecta a la imagen corporativa, no expresa la identidad de la organización.

#### *La imagen institucional corporativa de la empresa*

Es el resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación, que en los distintos niveles de publicidad y relaciones públicas, emanan de la organización y son dirigidas a sus diferentes entornos. Y nace el término de publicidad corporativa, especialmente acuñado para aquellas acciones estructuradas de comunicación al servicio de la imagen genérica, global, de la empresa, por encima y al margen de sus productos o marcas.

Entendemos la comunicación corporativa como la aplicación de un conjunto de medios de relación que pretenden proyectar la personalidad (identidad) de la empresa hacia su entorno, configurado por diversidad de públicos, tanto internos como externos a la propia organización; su objetivo es, por lo tanto, la proyección de las características y peculiaridades de la organización empresarial, como un todo, y como sujeto de tal comunicación.

La comunicación corporativa es el puente entre la identidad (que se proyecta hacia los públicos) y la imagen, entendida como el conjunto de percepciones que dichos públicos tendrán de la organización empresarial. Dicha concepción, exige partir de la consideración de que la identidad de la empresa tiene tres dimensiones conceptuales y operativas, relacionadas en secuencia, que tienen que ver con lo que la empresa es, lo que ella dice de si misma que es y lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es la empresa.

La comunicación comercial de la empresa exige hoy una alta coherencia con la comunicación institucional, ya que la imagen de la empresa, percibida por los públicos ligados a lo comercial interviene decisivamente, en apoyo de la imagen de marca, en las reacciones de la demanda en todos los niveles, lo que ratifica la necesidad ineludible de un enfoque integral e integrado de la comunicación de la empresa.

Una empresa sin comunicación, sin medios expresivos de identidad no estaría en condiciones de lograr una posición de imagen controlada en la mente del público, por lo tanto, la comunicación es imprescindible e insustituible en el proceso de trasmisión y expresión de la identidad institucional al servicio de la imagen de la empresa.

El público se forma la imagen de la empresa a partir de lo que la empresa dice que hace, lo que realmente hace y de las interinfluencias entre los públicos sobre lo que la empresa hace y dice que hace.

La relación entre la imagen de marca y la imagen de empresa:

1. La estructura monolítica la única identidad se mantiene conjuntamente para la empresa y su producto o productos. Esta es usada cuando hay homogeneidad en las actividades y mercados de la empresa.
2. La estructura endosada en la que la identidad de la empresa es usada en asociación (respaldo) con el nombre del producto o producto de la empresa, lo cual produce un efecto paraguas que da imagen de seguridad y valor a las marcas de los productos.
3. La estructura simple en la cual la imagen del producto es independiente de la empresa; ambas cumplen funciones diferentes, la del producto se destina a comunicarse con los consumidores, la de la empresa para comunicarse con audiencias como los inversores.

La imagen y el posicionamiento de productos y marcas:

La imagen es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca. El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal.

Un estudio de la imagen de la empresa, de su posición relativa con respecto a la competencia y a la empresa ideal puede ayudar de modo efectivo a identificar el lugar donde debe posicionarse la propia empresa.

Dentro de cada categoría hay instrumentos específicos como presentaciones de ventas, exhibidores de punto de venta, publicidad de especialidad, exhibiciones comerciales, ferias, demostraciones, catálogos, literatura, anuncios en la prensa, carteles, concursos, premios, cupones y estampillas de canje.

Solo a través de la planificación estratégica de su imagen puede la empresa esperar con una probabilidad no desdeñable, ser percibida por sus diferentes públicos, como a ella le interesa, es decir, conforme a su propia identidad.

El planteamiento de un estudio de la imagen de empresa deja abierta toda una serie de interrogantes, que serán resueltas por el Plan de Investigaciones al servicio de la imagen institucional.

El Plan de Comunicación Integral de la Empresa al servicio de la imagen institucional, se deriva de aunar los enfoques relativos a:

1. Por un lado los productos marcas de la empresa, con respecto a los cuales hay que contemplar todos y cada uno de tales productos, considerados individualmente y en el orden de prioridades determinado por la empresa, a partir de criterios de rentabilidad comparativa, perspectivas de desarrollo futuro, etc.
2. Por otro lado, todos los públicos y en el aspecto comercial, todos los mercados o segmentos de mercado en que actúa la empresa, públicos, mercados o segmentos que han de ser definidos según diversos criterios a establecer, con expresión de la adecuación producto mercado y en un sentido mas amplio, identidad de empresa tipo de publico.
3. La elaboración de líneas de comunicación ad hoc, coherentes entre sí, para cada conjunción producto/mercado y cada técnica de comunicación especifica que intervenga. Por lo tanto, se tratará de disponer líneas de acción especifica para cada situación producto marca, en cada publico (mercado o segmento del mismo), pero coherentes entre sí de tal forma que todas ellas, en su individualidad y en su cohesión, estén al servicio de una comunicación propia de la empresa que potencia la imagen en los públicos en los que coexistan diferentes productos marcas de la compañía o en los que la empresa decida asentarse sólidamente como tal (posicionamiento estratégico ad hoc) frente a otras empresas concurrentes en los mismos públicos, y por lo tanto, competidoras en algún aspecto de su actividad.

*Áreas de actuación en el proceso de comunicación de la empresa:*

Proyección de la identidad corporativa conceptual

- Comunicación institucional

Interna

- Tráfico de información
- House Organs
- Comunicaciones directas
- Valor comunicativo de la información

Externa

- Publicidad corporativa
- Otras no publicitarias:
- Cobertura informativa
- Relaciones Públicas
- Identidad sígnica
- Patrocinio
- Mecenazgo

-Comunicación comercial

- Patrocinio
- Promoción Comercial
- Publicidad de Productos

Ambas comunicaciones constituyen la concepción y diseño de los diferentes planes específicos de comunicación.

La investigación de la imagen y sus atributos típicos es crucial para la determinación del perfil de imagen a obtener para la empresa, por lo que nos remitimos a cuantos hemos expuesto al tratar de la auditoria de la imagen a través de la investigación social.

La selección del perfil de imagen significa la identificación de los atributos mas adecuados en relación con las preferencias (el ideal) de un determinado publico, y a partir de ello, implica la decisión de abordar unas acciones específicas de comunicación, debidamente integradas en el Plan de Comunicación e Imagen de la Empresa, y una vez ejecutadas, capaces de conseguir la difusión y una eficaz implantación de dicha imagen entre cada publico concreto seleccionado al efecto.

Un elemento clave de la imagen empresarial están basados en el papel; esto incluye la papelería, el mostrador y las oficinas, la literatura comercial, los documentos de investigación. La auditoria visual va más allá de una mera colección de fotografías e impresos de carácter efímero y ayudar al asesor a encuadrar a la Compañía, los productos y sus empleados en su contexto de identidad a transmitir.

## 2.3: Los fines justifican los medios

El 86,4% de los hogares en EE.UU. adquieren uno o más periódicos cada día. Anualmente se gastan mas de 17 000 000 de USD en la adquisición de periódicos diarios y dominicales. El lector habitual dedica un poco más de una hora al día a su Periódico.

Hemos decidido mandar un mensaje por diferentes medios de comunicación. No decretemos a priori qué será. Después de un estudio previo, podemos determinar el tipo de vehículo más apropiado para el logro del resultado que queremos lograr.

Medio de comunicación: Canal utilizado para hacer llegar el mensaje al destinatario. Puede ser directo y singularizado, como la venta personal, por teléfono, o por correo, o bien impersonal, como los medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, etcétera).

Medio publicitario: Es el canal de comunicación de masas a través del cual se transmite un mensaje publicitario.

Estas actividades persiguen en general conseguir una imagen favorable del producto y de la empresa que lo vende, a través de los medios de comunicación, con el fin de que se adquiriera el producto ofertado y se mejore la aceptación social de la entidad anunciante. Incluyen decisiones relativas al mensaje a transmitir, publico objetivo al que se dirigen, medios de comunicación empleados, soportes específicos dentro de cada medio y proceso de diseminación de la información

Factores que condicionan la elección de un medio publicitario:

Una vez sentadas las conclusiones dimanantes del estudio del mercado, se estudiarán los medios a utilizar. Para ello ha de tenerse en cuenta:

### 1. La difusión territorial del medio

¿Hasta dónde llega tal o cual medio?

¿En qué regiones es leído?

¿Nos interesa este diario de gran difusión o hemos de quedarnos en un periódico local, en un diario nocturno, por ejemplo, cuya difusión no llegará más allá de la ciudad en que se edita?

¿Hemos de utilizar un medio de alcance nacional o nos basta para nuestro producto un medio que alcance tan sólo a una región, a una provincia, a una ciudad determinada?

### 2. La audiencia del medio en relación con el sexo

Audiencias: es el conjunto de personas que leen, ven o escuchan un medio determinado.

¿A que sexo pertenece el consumidor o usuario del producto o servicio y, en consecuencia, cuál es el medio apropiado para dirigirse a este sexo?

### 3. Clasificación del medio respecto a la clase social de la audiencia.

### 4. La edad y profesión de la audiencia

### 5. La calidad de impresión, de imagen o de audición

### 6. La tirada o número de auditores o televidentes en relación con el precio.

La selección de los medios es importante por:

- La suma total del presupuesto esta condicionada de forma preeminente precisamente por el tipo de vehículo seleccionado y por la frecuencia de comunicación de los mensajes.

- Una posible selección equivocada de los medios más apropiados es posible que comprometa al éxito final de la campaña, en medida mayor que cualquier otro factor, cualquiera que sea su naturaleza.

Los medios publicitarios:

El medio publicitario: es el canal de comunicación masivo a través del cual se transmite el mensaje.

El soporte es el vehículo específico de un medio publicitario utilizado para la comunicación.

- La prensa diaria:

Tiene como principal ventaja la selectividad geográfica, lo que posibilita la publicidad a escala local. Los anuncios en prensa permiten formular los mensajes de forma completa y detallada.

Ventajas:

- Selectividad geográfica
- Flexibilidad

Inconvenientes:

- Escasa permanencia del mensaje
- Alcance socioeconómico limitado
- Calidad de impresión

- Las revistas:

Permiten una gran selectividad de la audiencia, por la gran variedad y especialización que existe en las mismas. Permiten, además la edición de anuncios de gran calidad de impresión. Sin embargo, dada la corta tirada de la gran mayoría de revistas, la audiencia es limitada y los costes por impacto son elevados.

Ventajas:

- Selectividad demográfica y socioeconómica
- Calidad de impresión

Inconvenientes:

- Audiencia limitada
- Coste por impacto elevado

- Radio:

Permite publicidad local o dirigida a segmentos de población específicos.

Ventajas:

- Selectividad geográfica y demográfica
- Utilización masiva
- Flexibilidad
- Coste reducido

Inconvenientes:

- Falta de apoyo visual
- Impacto limitado
- Poca permanencia del mensaje

- Televisión:

Es un medio de elevada audiencia, con la multiplicación de canales públicos y privados, el canal se segmenta cada vez más. El incremento de canales, unido a la proliferación del mando a distancia y de los videos domésticos, ha dado lugar a los efectos zapping y zipping.

Zapping consiste en el cambio de canal cuando en el que se esta viendo se emite la publicidad, o en la interrupción de la grabación en video durante la emisión de los anuncios, para si evitar la publicidad cuando se vea de nuevo la cinta grabada.

El Zipping supone apretar el botón que acelera la velocidad de la cinta del video, para pasar rápidamente a los bloques de publicidad que se hayan grabado.

Ventajas:

- Combina visión, sonido y movimiento
- Alto poder de atracción
- Elevada audiencia
- Bajo coste por impacto

Inconvenientes:

- Poca permanencia del mensaje, salvo repetición
- Posibilidad de pasar desapercibido entre muchos anuncios
- Elevado coste absoluto
- Poca flexibilidad

• Exterior:

Ventajas:

- Alcance y frecuencia elevados
- Relativamente barato

Inconvenientes:

- Brevedad del mensaje
- Localización limitada

• Correo directo:

La publicidad directa puede realizarse por medio del buzoneo (introducción de folletos, catálogos o cartas sin personalizar en los buzones de correspondencia o a través de mailings (envío por correo de cartas personalizadas, con proposiciones de venta, acompañadas o no de folletos publicitarios).

El buzoneo es apropiado para comerciantes y pequeñas empresas que se dirijan a clientes potenciales que tengan una localización geográfica próxima.

Los mailings personalizados, mediante la utilización de sistemas informáticos permiten una gran selectividad de los segmentos de mercado. La publicidad de este tipo tiene una mejor imagen que la del buzoneo y su permanencia es mayor.

Ventajas:

- Alta permanencia
- Selectividad del mercado
- Fácil de medir los resultados
- Flexibilidad

Inconvenientes:

- Coste elevado
- Imagen de correo basura

La audiencia:

La audiencia de un medio o un soporte publicitario es el numero de personas expuestas al mismo. Es decir, el conjunto de personas que leen un periódico o una revista, que ven la TV, que oyen la radio, que pasan por delante de una valla publicitaria.

La audiencia de las publicitas impresas está relacionada con su difusión. La difusión es el total de ejemplares efectivamente vendidos en los puntos de venta más las suscripciones y ejemplares suministrados gratuitamente de forma regular. Si la difusión de una publicación se multiplica por el número de lectores promedio de cada ejemplar, se obtiene el total de audiencia de la misma.

La cobertura o alcance:

Es una forma de medir la audiencia de un medio o un soporte. Es la proporción de personas de la población objetivo expuestas al menos a uno de los anuncios de una campaña insertado en un medio o soporte específico.

La repetición o frecuencia:

Es el numero de exposiciones o impactos recibidos por las personas alcanzadas por el medio de comunicación.

El impacto:

Es el resultado de multiplica la cobertura por la repetición o frecuencia media.

El gross rating points:

Llamado también puntos de evaluación bruta, constituye la suma de porcentajes de personas alcanzadas por un determinado conjunto de soportes, incluyendo las duplicaciones.

La cobertura neta:

Se obtiene eliminando de la cobertura o alcance bruto las duplicaciones entre soportes.

El coste de un medio o soporte publicitario:

Se mide en relación a la audiencia alcanzada. Suele expresarse en miles y se denomina coste por mil. Es decir:

Coste de un anuncio

CPM = ----- x 1.000

Audiencia del soporte

Estudio del plan de medios.

a) Publicidad directa:

- Tarjetas de diversos tipos
- Literatura
- Suelos publicitarios
- Prospectos
- Circulares: Carta con el texto y la firma impresa argumentando a favor de una idea un producto o un servicio.
- Folleto: Impreso díptico, tríptico (o más partes), hasta llegar a libro, al igual que puede emplear un formato desplegado especial que tiende a seducir.
- Plegables o desplegados

- Catálogo:
- = Enumeración y descripción de los productos ofrecidos
- = Representación gráfica de los mismos
- = Condiciones de venta de esos productos
- Multimedia (Videos, computadoras, diapositivas, etc.).

b) Tipos de anuncios publicitarios:

c) Medios impresos:

#### 1. Prensa Diaria

- Periódicos o diarios nacionales
- Periódicos o diarios locales
- Periódicos o diarios internacionales
- Tabloides
- Muñequitos
- Semanarios

El mensaje en la prensa se llama anuncio y se presenta generalmente en original o últimamente en discos de computadoras (tanto flexibles como en compactos).

- Cobertura selectiva por ciudades, provincias, regiones y en algún caso, regional.
- Público mayoritariamente masculino.
- Líneas ideológicas conforman la tipología de la audiencia
- Capacidad de racionalizar los mensajes
- Tarifas muy diversas.
- Módulos, formatos especiales y páginas.
- Recargos
- Adaptabilidad presupuestaria y rápida operatividad

#### 2. Revistas

- Revistas nacionales
- Revistas extranjeras
- Revistas locales
- Revistas profesionales
- Revistas sociales
- Revistas técnicas
- Revistas especiales

#### 3. Otros soportes promocionales

- Vallas y supervallas.
  - Cobertura selectiva por puntos de venta en barrios y ciudades
  - Audiencia no selectiva
  - Mensaje visual muy sintético
  - Inversión presupuestaria muy variable
  - Adaptabilidad a diversos planteamientos
  - Operatividad a medio plazo
  - El mensaje en vallas se llama cartelera o cartel
- Solapínes
- Tarjetas de presentación
- Correspondencia
- Cartas de intención

- Tarifas de precios
- Arquitectura de las instalaciones
- Señalizaciones
- Cabinas telefónicas
- Globos
- Impresos varios: Postales de felicitación, Almanagues de mesa, bolsillo o pared, Dibujos, Fotos, Calcomanías, Mapas, Marcalibros, Pisapapeles, Papel para sobres, Papel para regalos, Guía telefónica,
- Repartición de muestras: Por correo, En la calle, Tiendas, Cines, Directamente a profesionales, Directamente a consumidores, De casa en casa
- Publicidad en el punto de venta: Stands, Exhibiciones, Carteles, Vidrieras, Calcomanías, Telas, Banderolas, Distintivos, Relaciones públicas
- Demos
- Souvenirs: Llaveros, Ceniceros, Vasos grabados, Lapiceros, Carteras, Monederos, Abrecartas, Platos, Revolvedores, Bolsas, Portafolios

#### d) Imagen electrónica:

##### 1. Televisión:

- Cobertura máxima
- Penetración en el hogar. Familia
- Medio utilizado por todas las marcas líderes.
- Determina el carácter de la campaña
- Tarifas muy elevadas
- Variación horas por audiencia total
- Elevada inversión.
- Operatividad a largo plazo
- El mensaje en televisión se llama spot y su duración oscila de 20 a 30 segundos.

##### 2. Videos:

Se clasifican en: Informativos y Promocionales

##### 3. Radiofonía: Informativas y Promocionales

##### Características:

- = Cobertura selectiva por ciudades y cadenas
- = Selección de la audiencia por tipos de programas :  
Hombres (deportes - noticias)  
Mujeres (magazines)  
Jóvenes (musicales)
- = Variedad de tarifas.
- = Variedad de posibilidades publicitarias
- = Adaptabilidad presupuestaria
- = Rápida operatividad
- = El mensaje en la radio se llama CUÑA. Su tiempo mínimo es de 15 segundos.

##### 4. Cine:

- Cobertura por barrios y ciudades
- Selectividad nivel social de la audiencia
- Brillantez mensaje audiovisual
- Capacidad de convicción
- Elevado costo inicial
- Adaptable coste distribución

El mensaje en cine se llama película publicitaria

Factores que influyen en estos medios:

- El tiempo que dura su emisión
- La hora o programas en que la emisión se trasmite

Géneros o métodos a utilizar:

- Spots
- Menciones
- Documentales
- Cortometrajes
- Largometrajes
- Series
- Diapofonogramas
- Noticieros

5. Computación: Correo electrónico, Internet, Multimedia

6. Comunicaciones: Teléfonos, Fax, Telex

7. Comunicación vía satélite: Video conferencias, Telefonía celular, Fax, Transmisión de TV a diferentes partes del mundo

8. Juegos electrónicos por computación

Todos estos medios electrónicos están avalados por:

- Circulación (en el caso de la radio y TV - ratings)
- Penetración (percepción y audición)
- Frecuencia (veces que aparece ante el público)
- Cobertura (extensión territorial, transmisión nacional o por vía satélite)

g) Publicidad no pagada:

1. Relaciones con la prensa
2. Comunicación corporativa
3. Cabildeo
4. Asesorías

Estrategias y planificación de medios:

Estrategia de medios:

1. Estudios de audiencias, a partir de los cuales se pueden conocer las audiencias brutas, útiles, costes por contacto útil, etc.
2. Estudios comparativos sobre la eficacia de los distintos medios, a partir de curvas de respuesta, que relacionan la presión publicitaria y sus efectos sobre las ventas.
3. Estudios que investigan la calidad de la percepción de los mensajes publicitarios.

Los criterios para seleccionar los medios pueden ser:

- Criterios de cobertura
- Criterios de comunicación

Miden la capacidad que tienen los medios para transmitir la comunicación tanto cuantitativa como cualitativa.

- Criterios de accesibilidad.

## Planificación de medios (Media Planning)

Las fases que deben seguirse son:

- Análisis de los soportes que pueden ser utilizados, lo que requiere conocerse las audiencias bruta y útil, los perfiles de las audiencias, las tarifas y los diferentes costes por contacto útil de los soportes.
- Distribución del presupuesto teniendo en cuenta el tamaño o la duración de los anuncios y su frecuencia.
- Análisis de las distintas alternativas y determinación del calendario de inserciones.

## Política de medios:

La planificación correcta de medios depende de una política de medios bien definida y ésta se establece determinando qué mercados se van a atacar, qué zonas de venta son las adecuadas, cuál es la posición del anunciante respecto a la competencia y qué actividad publicitaria desarrolla ésta, a qué nivel de lectores hay que llegar y qué posición ocupan éstos en la empresa; qué frecuencias de inserción son convenientes; qué grado de impacto es aconsejable y en qué fecha se ha de desarrollar la campaña.

En publicidad industrial la investigación de mercados no es tan importante, aunque es difícil que la planificación de medios pueda ser llevada a cabo con efectividad sin que se conozca el mercado y se haya hecho alguna previsión tanto de los beneficios en los próximos años como del desarrollo comercial de la empresa.

Además de los medios de publicidad, calculados para las amplias capas de la población existe una serie de medios adicionales con una esfera de acción un tanto limitada, que en casos dados también pueden ser utilizados para fines publicitarios, estos pueden ser objetos que se entregan a los compradores conjuntamente con su compra y los regalos publicitarios como las bolsas domésticas, percheros para vestidos, libreta de anotaciones, calendarios, cajas de fósforos, alcancías, mapas geográficos, plumas, fosforeras, etc. Con estos mismos fines se utilizan frecuentemente la ropa de trabajo y la ropa especial para imprimir en ella los símbolos de las firmas, etcétera.

Los distintos medios y métodos de publicidad se apoyan y complementan entre sí, al respecto se logra un acuerdo y una impresión más profunda, por cuanto el efecto de la acción publicitaria tiene un carácter acumulativo.

Entre los medios adicionales de la intensificación de las ventas es necesario recordar el sistema, ampliamente difundido, de cupones y distintos premios a los compradores. El cupón es un documento que ofrece el derecho a comprar el producto a precios rebajados o a adquirir el mismo en forma gratuita. La rebaja se obtiene al comprador que ha acumulado determinada cantidad de cupones, y el poseedor del cupón ganador lo adquiere gratis. Las firmas realizan tiradas especiales a fin de determinar los ganadores.

Entre los medios para la intensificación de la venta se presta mucha atención en los últimos años al Public Relations. Este método que significa literalmente relaciones públicas, relación con el público, sirve para la creación de una opinión pública favorable sobre la firma y su producción. Los funcionarios experimentados de los departamentos especiales en la empresa realizan entrevistas, tienen encuentros con los compradores y los publican, si la producción de la firma acogida edita y distribuye prospectos, catálogos, realiza exposiciones de venta, conferencia de los compradores, etc. El objetivo en definitiva es uno, crear una imagen, es decir, una alta reputación para la producción del monopolio por lo tanto aumenta la venta.

## 8. Medios publicitarios y presupuestos.

- a) Los objetivos de venta de la empresa, para poderlos conseguir, exigen que se comunique a los posibles clientes un mensaje con una campaña publicitaria.
- b) Los mensajes de publicidad para llegar al destinatario, suponen una selección o utilización de determinados medios o vehículos más o menos costosos.
- c) En razón del vehículo elegido, y naturalmente del número de mensajes a comunicar a través de cada uno de ellos, se establece el total de la suma necesaria para la campaña.
- d) Esta suma es el presupuesto de publicidad que se estima necesario y suficiente para poder conseguir los objetivos indicados en el punto a.

## 9. Presentación del plan de publicidad al servicio de ventas.

### Posibilidad de cobertura del medio:

Se entiende por el porcentaje de público de interés para la empresa que en determinado medio esta en grado de alcanzar.

Coste de contactos son las fracciones de monedas (dinero) que cuenta nuestra comunicación por cada persona alcanzada a través de un determinado medio.

El que programe los medios, tendrá presente en primer lugar el coste por contacto, estudia los diversos vehículos a través de los cuales piensa difundir el mensaje de la empresa. El coste por contrato debe calcularse considerando el probable grado de utilidad del contacto mismo.

Se puede hablar del grado de dispersión del medio y queda explicado el motivo por el cual los diversos medios se preocupan de informar periódicamente a los encargados de la programación de su público y las características más sobresalientes del mismo:

- 1. Condición social económica
  - 2. Posesión de ciertos bienes de consumo duraderos o de lujo
  - 3. Interés cultural
  - 4. Distinción por edades
  - 5. Por ciento de horas de escucha o de lectura del medio en cuestión.
- Las iniciativas de la competencia

## 15. Exigencias de expresión de la publicidad

### Clasificación de los medios de propaganda:

- 1. Por la forma en que se difunden.
  - a) Aéreos (radio y televisión)
  - b) Terrestres (prensa escrita y gráfica en general)
- 2. Por los sentidos que sensibilizan
  - a) Visuales (propaganda gráfica)
  - b) Auditivos (radio)
  - c) Audiovisuales (cine, televisión y video)
- 3. Por su parte de expansión

a) Masivos

Porque su influencia se irradia a grandes grupos de la sociedad completa de forma simultánea (televisión, radio y prensa escrita)

b) Individuales

Porque su marco de influencia tiene un limite en cada persona de forma individual (llaveros, almanaques).

4. Por su forma de informar

a) Directos

Aquellos que no ocultan al receptor sus fines u objetivos, o sea, los que plantean abiertamente el mensaje (cartel afiche póster)

b) Indirectos

Aquellos que por métodos sutiles, bien a través de la recreación o la cultura, van penetrando gradualmente en la conciencia del receptor (libros, cine, etc).

c) Mixtos

Aquellos que conjugan las formas directas o indirectas. Es decir, que pueden plantear abiertamente el mensaje o lo pueden hacer encubierto (radio y televisión)

5. Por su poder de permanencia

a) Mayor estabilidad y permanencia

Es el medio por cuyas características el receptor es capaz de retenerlo, manipularlo para revisarlo cuando le sea necesario (prensa escrita, revistas).

b) Menor estabilidad o permanencia

Son los medios cuya relación con el receptor es más corta o limitada (radio y televisión)

6. Por su poder de atracción

Hay medios que dominan más que otros la curiosidad y ejercen cierto poder hipnótico sobre los perceptores.

Sujetar la atención a través de movimientos de las imágenes cinéticas que van a magnetizar las pupilas y la retina.

Las imágenes acopladas al medio crean un conjunto de excitación sensorial que retienen poderosamente la atención (medios audiovisuales: Televisión y cine).

- Medios de negocios

1. Visitas a fábricas
2. Viajes al extranjero
3. Exposición ambulante
4. Stand en el salón de la...
5. Presentación de filmes
6. Publicaciones

- Medios agrícolas

1. Concursos
2. Visitas a granjas experimentales
3. Stand en salón de la...
4. Participación en las demostraciones técnicas
5. Presentación de filmes

- Medios femeninos

1. Visitas a fábricas
2. Publicaciones referentes a la rama industrial de la empresa
3. Participación en el Salón de las...

-Medios universitarios

1. Períodos de prueba en fábrica
2. Visitas a fábricas
3. Exposición ambulante
4. Presentación de filmes
5. Copa de...

Los medios de acción de las RRPP:

- Visitas a fábricas

Es el que tiene más éxito.

- Viajes organizados

- Jornadas

Pueden organizarse jornadas de estudio, jornadas de propaganda científica, turísticas, etc.

- Exposición

- Presentación de filmes

- Reuniones de información

- Conferencias

Utilizada como medio de las RRPP externas, la conferencia debe ir acompañada, siempre que sea posible, de proyecciones de filmes, o por lo menos, de ayudas visuales.

- Concursos

Se pueden idear concursos animados por las RRPP ya en el exterior, ya por los obreros y empleados (Concursos de productividad), concursos de calidad total. Unos y otros deben terminar con una manifestación muy solemne.

- Subvenciones

Las subvenciones a obras de caridad, fundaciones científicas, asociaciones artísticas, deportivas y literarias corren a cargo de las RRPP, así como la ayuda que se presta a ciertos diarios profesionales, cuando no se quiere que cobre aspecto de páginas publicitarias, lo cual es, desde luego, preferible.

- Cóctel de prensa

En casos urgentes se dan conferencias de prensa. Si hay que celebrar o conmemorar algún acontecimiento importante se ofrece un cóctel a los representantes de los periódicos. La alocución debe proceder al cóctel: se escucha mejor al principio de una recepción, cuando aún no han saltado los tapones de champaña, que al fin de la misma. A modo de conclusión los Medios son los recursos de expresión (medios de comunicación social) mediante los cuales se transmite el mensaje desde el emisor hasta el receptor.

## 2.4: Manual de protocolo para empresarios ¿cómo caer bien?

La experiencia de un diplomático español, nos permite acercarnos rápidamente a un Manual de Protocolo, que es reseñado en este artículo.

Naturalidad, autocontrol y sentido del humor. Tres condiciones para causar una buena impresión. Estas y otras muchas recomendaciones ofrece el embajador español José Antonio de Urbina en su libro: El protocolo de los negocios, recién publicado.

Entre las muchas ocupaciones que tuvo Leonardo Da Vinci figura la de maestro de fiestas de Ludovico Sforza. Horrorizado por el comportamiento de los invitados en la mesa, el genio renacentista ideó un tratado sobre la manera correcta de actuar en un gran banquete.

Entre otras recomendaciones, figuran algunas tan curiosas como las siguientes: ningún invitado ha de sentarse sobre la mesa, ni sobre el regazo de cualquier invitado, tampoco ha de poner la pierna sobre la mesa, no ha de poner trozos de su propia comida de aspecto desagradable o a medio masticar sobre el plato de sus vecinos, no ha de enjugar su cuchillo en las vestiduras de su vecino de mesa y no ha de hacer insinuaciones impúdicas a los pajes ni jugar con sus cuerpos.

Desde aquel maleducado siglo XVI mucho han mejorado los modales y las buenas costumbres, al menos en las sociedades civilizadas y desarrolladas. Sin embargo, todavía quedan lagunas que, llegado el caso, pueden arruinar el mejor de los negocios. Consciente de ello, José Antonio de Urbina, diplomático de carrera y uno de los mayores expertos europeos en asuntos de protocolo, ha publicado recientemente un libro titulado "El protocolo en los negocios", editado por Temas de Hoy. En su introducción señala que "algunos de nuestros ejecutivos en su mayoría empresarios y por lo general excelentes profesionales, adolecen quizá de una cosa muy importante y que les resta eficacia: la educación".

El libro, salpicado con anécdotas vividas por el autor en diferentes países en los que ha ocupado puestos diplomáticos y consulares, comienza con las reglas de oro del saber ser, estar y funcionar. Se detiene en asuntos como el tuteo y el usteo. Analiza el poder de la sonrisa, las diferentes etiquetas en el vestir, la manera correcta de hablar en público o enviar una carta y la forma de efectuar un homenaje o brindis. En todos esos casos, lo "decisivo es la naturalidad", sentencia.

En general, opina que los ejecutivos españoles visten bien, "mejor los banqueros que industriales", y que, en ciudades donde tradicionalmente se vestía bien, como Londres, "ahora, de cincuenta personas que ves, solo una va bien arreglada". La fórmula recomendada es la de no llamar nunca la atención; por eso desaconseja las corbatas chillonas y los colores atrevidos de los trajes. Le parece asimismo imperdonable combinar camisas de rayas con traje de rayas, calcetines cortos y blancos y señores obesos con traje cruzado.

Hable bien:

En público:

- Ensaye en casa. Grabe el discurso y recítelo ante el espejo.
- Sentido del humor. Aprenda a reírse de si mismo.
- Resalte sus facultades.
- Sea natural y sencillo.
- Simpatía y amabilidad. Es necesario caer bien al público.
- Considere al oyente como un amigo.
- Sea breve. No canse al oyente.

#### En Televisión:

- Familiarícese con el plató, las luces y las cámaras.
- Conozca el programa.
- Lleve la indumentaria apropiada: traje de color gris claro u oscuro, azul, beige o marrón; la tela no debe tener brillo; la camisa tiene que ser crema o marfil, amarilla o rosa clara; con o sin rayas, pero nunca blanca; la corbata sencilla, con o sin dibujos, nunca chillona. Las mujeres deben tener cuidado con las joyas y llevar pocas y sencillas.

#### En radio:

- Familiarícese con el estudio.
- Llegue con cierta antelación para tranquilizarse.
- Averigüe todo lo posible sobre el programa, emisora, etc.
- Haga un guión claro, sencillo y concreto.
- Hable despacio, con claridad y naturalidad.

#### En prensa:

- A juicio del autor hay que huir de las entrevistas telefónicas, pues por lo general uno no está ni preparado ni mentalizado para ello.

#### Viaje sin percances:

- No llame la atención. Es aconsejable no utilizar las tarjetas de crédito de alto standing si no es necesario.
- Evite elegir el superhotel. Confórmese con un buen hotel.
- No mencione su nombre, título, cargo, ni el organismo o empresa a desconocidos, por normales que parezcan.
- Conviene conocer previamente el hotel donde se aloje.
- Varíe sus hábitos y costumbres. Si va siempre a la misma ciudad, cambie de hotel, restaurante, etc.
- No mencione sus itinerarios ni antes ni durante el viaje.
- Procure que su secretaria, compañeros de trabajo y familia no faciliten información más que a personas de absoluta confianza.
- Tenga cuidado con el pasaporte. Déjelo en la caja fuerte del hotel.
- Lleve siempre dinero suficiente, pero no demasiado.

#### El negociador internacional:

- Nuestra primera tarea en casa, antes de viajar, es informarnos y enterarnos, previamente del mundo de nuestro interlocutor y de cómo es personalmente.
- Las primeras impresiones son esenciales, pues son las que perduran.
- Hay que establecer una eficaz comunicación con los interlocutores extranjeros.
- Conocer el significado y la importancia del estatus y de las categorías en el mundo de nuestros interlocutores.
- Conocer bien nuestro puesto, nuestro papel y nuestra realidad personal y profesional como ejecutivos y ciudadanos de nuestro país.
- Persuadir, convencer, pero nunca tratar de imponer nuestro criterio.
- Dominar las técnicas de negociación. En especial, conocer los modos y costumbres del país adonde vamos.
- Saber agasajar, invitar, entretener y obsequiar y, al mismo tiempo, saber ser invitado y obsequiado.
- Hay que tener especial cuidado en el conocimiento y adopción de medidas de seguridad, así como con nuestros documentos, movimientos e itinerario.
- En toda negociación, el final es el principio. Hemos de negociar para el beneficio presente y futuro, y para la satisfacción de todas las partes.

Como testigo de excepción de muchas negociaciones, tanto de estado como de empresa, José Antonio de Urbina sabe que la manera de afrontar unas conversaciones para establecer un negocio es fundamental. Dedicó, en consecuencia, un par de capítulos a la filosofía y técnica de la negociación. En este aspecto, lo más importante es "conocer todo lo posible acerca del país y de los interlocutores. Por ejemplo cuando alguien quiere instalarse en Japón, debe tener en cuenta que los japoneses nunca hablan de negocios hasta que no se conocen. Cualquier ejecutivo que quiera aterrizar con buen pie en el país nipón, debe saber que los dos primeros días los pasará visitando los monumentos de la ciudad o conociendo el arte floral y sólo a partir de la tercera jornada empezarán las conversaciones de trabajo. Casi todo lo contrario de lo que ocurre en Estados Unidos, donde casi "bajan del avión hablando de negocios".

Especial cuidado hay que tener en países árabes, donde el simple hecho de cruzar las piernas y enseñar la suela del zapato a un interlocutor puede ser considerado como un insulto. O, como en Indonesia, donde afirman moviendo horizontalmente la cabeza y niegan moviéndola en sentido vertical. Detalles tan peregrinos como éstos pueden dar al traste con el negocio más prometedor. También un regalo ofrecido en determinados momentos conduce al fracaso. "Nunca hay que regalar al principio; sólo debe hacerse cuando existe un cierto vínculo o amistad", señala Urbina, que tampoco es partidario de hacer regalos de valor. En su opinión, lo más acertado es averiguar cuáles son las aficiones del obsequiado y regalarle algo que tenga que ver con ellas.

Entre los negociadores más astutos se encuentran los italianos, aunque los españoles "no lo hacemos mal", explica el diplomático. A pesar de que sostiene que los ejecutivos españoles se manejan bien en el extranjero, es partidario de que las grandes empresas cuenten con un asesor para aspectos relacionados con protocolo. "Es curioso cómo muchos empresarios optan por una postura a la defensiva ante los medios de comunicación", explica. "Esta actitud, que ofrece una mala impresión, podría cambiar si dispusieran de alguien que les dijera cómo actuar ante ellos o cómo mirar a una cámara".

### **Parte 3: GERENCIA a las puertas del Siglo XXI**

- 3.1: Administración por objetivos
- 3.2: Ideas para crear un directivo perfecto
- 3.3: ¿Como sería la gerencia en la década del 90?

#### **3.1: Administración por objetivos**

La APO (Administración por objetivos) se apoya en la descentralización de las decisiones sobre los procesos y métodos para la obtención de los objetivos, y centra su atención en la evaluación de los resultados. Desarrolla un proceso educativo entre el dirigente y sus subordinados y fortalece la creatividad e iniciativa en todos los miembros de la organización.

La APO: una estrategia de marketing.

La razón de la administración empresarial es integrar los distintos elementos de ésta, entre sí y con su entorno. Entorno que se ha vuelto más complejo, dinámico e incierto, haciendo más vulnerables las empresas, a la vez que ofrece más oportunidades de desarrollo satisfactoriamente.

El entorno: se compone de diferentes fuerzas que afectan a la capacidad de la empresa para desarrollarse y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus públicos objetivos.

Principales fuerzas del entorno:

1. Físico
2. Económico
3. Tecnológico
4. Político legal
5. Socio cultural
6. Demográfico
7. Competidores
8. Proveedores
9. Empresa
10. Intermediarios
11. Clientes
12. Grupo de interés

Estas fuerzas del entorno impactan sobre las empresas en forma homogénea en cuanto proporcionan el marco general de actuación para estas empresas, aunque cada una percibirá tal o cual impacto de una forma distinta en función de sus propias características.

Así, se puede decir que el impacto de un determinado fenómeno producido en el entorno puede ser positivo o negativo, mayor o menor para cada empresa, o sea, representa una amenaza o una oportunidad para ellas.

Pasamos a analizar brevemente cada uno de estos elementos:

1. Factores económicos generales
  - Tipo de organización económica existente
  - Fase de expansión o recesión
  - Evolución del PNB y de la renta
  - Evolución y nivel de inflación

- Poder adquisitivo de las personas
- Nivel de empleo
- La balanza de pagos
- Otros

## 2. Factores políticos legales

- El sistema político existente, sistema de partidos, sindicatos y otros, son elementos esenciales a la hora de ir regulando mediante disposiciones legales de todo tipo el funcionamiento de un país.

Ello se traduce en una situación más o menos proclive al desarrollo de la actividad empresarial.

## 3. Factores socio culturales

- Las variables socio culturales que se pueden manifestar son:
- Sistema de valores y creencias
- Las normas de conducta
- Actitudes ante la autoridad
- Actitud ante el trabajo
- Las relaciones interpersonales
- Todos ellos definen estándares de vida.

## 4. Factores demográficos

- Las variables demográficas que hay que observar son por ejemplo:
- Tasa de crecimiento
- La distribución por edades
- Movilidad geográfica de la población
- Población mejor educada

## 5. Factores tecnológicos

Aquí las variables a tener en cuenta son:

- Ritmo de los cambios tecnológicos
- Oportunidades de innovación
- Investigación y desarrollo
- Otros

La tecnología, en sentido amplio significa el empleo de la ciencia y la técnica y un factor muy importante a tener en cuenta por las repercusiones que tiene sobre la actividad económica en general.

## 6. Factores físicos

Aquí se seguirán de cerca las siguientes variables:

- Escasez de materia prima
- Aumento del coste de energía
- Aumento de los niveles de contaminación
- Cambios del papel del gobierno en la protección del medio ambiente.

Hay otros factores que afectan más directamente y específicamente a la empresa creando su entorno competitivo.

Está compuesto por:

- Competidores actuales y potenciales
- Clientes

- Proveedores
- Productos sustitutos

Tomando como base las características del entorno vemos que nos encontramos ante la necesidad de una correspondencia entre la complejidad de un sistema (aquí la empresa y su entorno) y la complejidad del sistema encargado de dirigirlo (aquí el sistema de dirección), sistema de dirección que debe ser capaz de adaptarse a las nuevas características de la organización y su entorno por lo que se infiere, la necesidad de un cambio de actitud de la Dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno turbulento.

### Estrategia

La estrategia es imaginar, trazar planes para forjar proyectos y lleva implícito minimizar la incertidumbre, a partir del conocimiento y así reducir el riesgo en la Toma de Decisiones, pero a partir de lugar con ambos: riesgos e incertidumbre.

La estrategia empresarial es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización orientando la movilización de sus recursos mediante la concentración de esfuerzos, en un número reducido de fines.

Se debe:

- Ser receptivo a los cambios
- Tener un sentido preciso del tiempo
- Atarse a determinadas creencias, principios, valores de la organización.
- Ser voluntarista y prospectiva
- Ser eminentemente crítico acerca de la organización
- Buscar flexibilidad de acción
- Desarrollar habilidades para captar el entorno
- Preparar a la organización para la formulación de las estrategias.

### La misión

No es más que la razón por la cual existe determinada organización expresada de forma sencilla y clara. De la determinación de la misión depende la derivación de todas las acciones posteriores que se realizarán.

Se puede considerar que la misión viene determinada por una parte, por la filosofía, el sistema de valores y creencias imperante en la organización porque son productos de la historia.

### Panorama del Sistema de Administración por Objetivos (APO):

La APO se ha convertido en parte del lenguaje de la administración en todo el mundo y surge en la década de los 80.

### Enfoque de los objetivos

Un objetivo es un estado deseado de nuestro trabajo, nuestra organización o nuestro ser, diferente del que es en la actualidad. Es el enunciado de algún resultado deseado.

Los objetivos son los instrumentos primarios que utiliza la APO. Funcionan como pruebas del contrato entre el jefe y los subordinados, como motivadores y como dispositivos de medición para el control administrativo y el autocontrol de los subordinados.

Para que los objetivos sean efectivos deben cumplir determinados requisitos:

- Convenientes apoyan la misión
- Medibles pueden cuantificarse
- Factibles posibles de alcanzar
- Aceptables adoptan el sistema de valores de la organización
- Flexibles pueden ser modificados
- Motivadores al alcance de las personas
- Comprensibles redactados de forma sencilla y clara
- Comprometedores son obligatorios

Es decir:

- El objetivo ¿dice qué quiero, cuándo lo quiero y dónde lo quiero?
- Las estrategias ¿cómo obtengo el objetivo?
- Las funciones ¿a quiénes les corresponde el objetivo?
- Las tareas lo que hay que hacer para lograr el objetivo

La finalidad primordial para tomar en consideración la APO, para su organización es el mejoramiento.

La APO es el mejoramiento de la efectividad de la organización y los individuos. El modo más productivo de observar un objetivo es verlo como una necesidad de mejoramiento en relación a la situación que prevalece o a la que se pronostica para el futuro, a menos que se emprenda una acción deliberada.

La APO descansa en:

- La selección de las áreas de trabajo donde se necesita el perfeccionamiento o mejoramiento.
- La fijación conjunta de los resultados u objetivos a lograr entre el dirigente y sus subordinados directos.
- El establecimiento de los estándares de actuación para evaluar el desempeño.

Los objetivos en el sistema APO tiene las finalidades siguientes:

- Funcionar como registro de los compromisos adquiridos por sus autores.
- Servir como regla de medición para determinar el progreso.
- Actuar como motivadores positivos de las realizaciones.

Objetivos generales: Son los objetivos a corto plazo para el mejoramiento de la organización, establecidos por los niveles más altos de la administración.

Objetivos por unidad: aquí se hace un llamado a todas las unidades para que contribuyan a los objetivos de la organización.

Objetivos individuales: el individuo es el contribuyente final a los objetivos generales de la organización, así como también a las metas de la unidad.

Plan de acción: Es el plan detallado para alcanzar un objetivo es parte esencial del objetivo mismo.

Indica:

- ¿quién hará qué?
- ¿cuándo y?
- ¿con ayuda de quién?

El plan satisface:

- Describe el modo en que se alcanzara el objetivo y, por ende, realza la validez y la credibilidad del objetivo
- Establece un presupuesto del tiempo y otros recursos que se exigen a los responsables.
- Se utiliza para supervisar el progreso hacia el objetivo final.

Proceso de establecimiento conjunto de objetivos:

- El momento de establecimiento de los objetivos
- La revisión del rendimiento

El establecimiento conjunto es un diálogo frente a frente entre el jefe y el subordinado.

Este requiere de ciertas capacidades:

- Saber escuchar
- Saber entrevistar
- Capacidad para las negociaciones frente a frente
- La solución de conflictos sin eludirlos
- La delegación de autoridad

La evaluación del rendimiento consiste en:

- La evaluación de progreso día en día
- La solución continua de problemas que mantiene las cosas en marcha.
- Las revisiones periódicas del progreso mediante las que el jefe y el subordinado evalúan los resultados y hacen nuevos planes para los esfuerzos futuros cuando se necesiten.
- Una evaluación regular, aunque frecuente, del potencial y el rendimiento de los subordinados.

Debido a que la APO ha provocado el interés de muchas personas inmersas en el mundo de la administración, es bueno señalar sus principales beneficios:

- Una mejor administración
- Una clarificación de la organización
- Compromiso personal
- Desarrollo de controles efectivos

Desventajas:

- No lograr transmitir la filosofía de la APO
- No proporcionar lineamientos a quienes fijan metas
- Dificultad en la fijación de metas
- La naturaleza de las metas a corto plazo
- Peligro de inflexibilidad.

Esperamos que esta información le sea de utilidad en la administración empresarial, como parte integrante de una estrategia de Marketing.

### **3.2: Ideas para crear un directivo perfecto**

*Alcatel y American Express buscan jefes comunicativos, motivadores y poco autoritarios.*

El directivo perfecto existe, Alcatel y American Express lo andan buscando. Estas dos empresas han sido las pioneras mundiales en el desarrollo de programas especiales para moldear a sus ejecutivos; los quieren comunicativos, motivadores y poco autoritarios.

10 rasgos del ejecutivo del futuro:

1. Tener visión de futuro.
2. Predicar con el ejemplo.
3. Fomentar el trabajo en equipo.
4. Estimular profesionalmente a sus subordinados.
5. Buena capacidad de comunicación.
6. Saber escuchar siempre.
7. Capacidad de delegar.
8. Persistencia.
9. Conocer bien las necesidades de los clientes y satisfacerlas.
10. Flexibilidad.

Se acabó el ejecutivo autoritario, el ordeno y mando como modelo de dirección. El directivo del siglo XXI, el que conseguirá un mayor rendimiento de su empresa y sus recursos humanos en los próximos años, es muy distinto a ese modelo. Empresas punteras de sectores muy variopintos, e importantes gurús del Management, aseguran que el nuevo directivo tiene mucha capacidad para comunicarse y estimular a sus subordinados; tanta, que incluso prima sobre su preparación teórica. Además, sabe trabajar en equipo, escuchar a sus colaboradores, respetar por sistema las opiniones ajenas, es flexible y delega cuando es necesario.

Estas teorías, efectivamente, chocan con el modelo de gestión autoritario establecido en la mayoría de las empresas de todo el mundo. En las empresas modélicas del siglo próximo, el poder de decisión no seguirá centrado en una o dos personas, sino que se repartirá entre varias.

Esto es la teoría, pero, ¿Cómo se lleva a la práctica? ¿Cómo se forma un líder empresarial moderno?. Los comportamientos adquiridos durante mucho tiempo, la negativa de las propias personas a reconocer sus errores, la resistencia general al cambio y la formación académica clásica, en la que se confunde el conocimiento de los mercados con la capacidad de dominio sobre las personas, son los factores a superar.

La multinacional francesa Alcatel y la estadounidense American Express ya han establecido programas de recursos humanos para fabricarse sus propios líderes, según los criterios de capacidad de comunicación y de compartimiento de decisiones. "Cada teórico del Management dice una cosa distinta. No se ponen de acuerdo y nuestro problema era saber con qué modelo quedarnos. Por eso decidimos encontrar por cuenta propia a nuestros líderes".

Estas dos empresas, Alcatel y Amex, han sido pioneras mundiales en la adopción de programas especiales de liderazgo para sus ejecutivos. Ambos parten de un principio fundamental: el ejecutivo actual tiene que cambiar de comportamiento y sólo puede lograrlo si se conoce a sí mismo muy bien, para lo cual debe autoanalizarse a partir de las opiniones de expertos, de sus jefes y de sus subordinados. Sólo después podrá mejorar su actitud. A gente escéptica como los españoles esto les suena a psicoterapia poco útil, pero Alcatel y Amex han demostrado que sirve para adaptar a sus ejecutivos a los tiempos que vienen.

### *Un programa obligatorio*

El programa de liderazgo de American Express se empezó a desarrollar en todo el mundo desde 1992 y tienen que pasar obligatoriamente por él todas aquellas personas que tengan empleados a su cargo.

El primer paso es analizar en profundidad al ejecutivo elegido; para ello se pregunta a las personas que trabajan con él qué piensan sobre su comportamiento. Estas encuestas tienen 90 preguntas, que pueden calificarse de una a cinco puntos, sobre todo tipo de parámetros; desde si el ejecutivo trata bien a sus subordinados hasta cómo reacciona frente a los problemas. También se puede añadir otros comentarios no contemplados en el cuestionario.

Las encuestas se mandan a Estados Unidos, donde un consultor ajeno a American Express, procesa la información con total confidencialidad. Así se obtienen los diez puntos fuertes del ejecutivo, es decir, sus cualidades más importantes, y los diez débiles, esto es, los aspectos que tiene que mejorar. Después, un consultor se reúne con el interesado y le transmite la imagen que tienen de él las personas con las que trabaja. "Es como si te desnudaran. Hay personas que incluso sufren fuertes shocks".

Además de esta entrevista personal, se realiza un pequeño curso de dos días, y medio de duración, al que asisten entre 20 y 25 personas. Su principal objetivo es formar hombres que sepan delegar y trabajar en equipo.

Durante el curso se utilizan diferentes técnicas de comunicación para conseguir que las personas sean conscientes de sus problemas.

También se inventan situaciones que requieren trabajar en equipos, para poder analizar los comportamientos de los participantes. Incluso se graban en video y se enseña al ejecutivo a mirar a los ojos del interlocutor mientras habla, o a gesticular adecuadamente.

### *Mirar siempre a los ojos*

El ejecutivo debe mirar siempre a los ojos de su interlocutor. Es una de las cosas que American Express enseña a todos sus directivos, por medio de un programa de liderazgo que empezó a funcionar desde 1992. La empresa pone a sus ejecutivos en situaciones extremas preparadas previamente, y graba en video sus reacciones. Luego se analiza el material con los interesados y se les enseña a adoptar posturas adecuadas, mirar a los ojos o gesticular bien. También se pregunta a los colaboradores y jefes que trabajan con ellos cómo ven a los directivos. Con los resultados de estos sistemas, y siempre con la cooperación del ejecutivo en cuestión, se elabora un llamado plan de desarrollo personal, revisable cada año. ¿El resultado?. "La mayoría de los ejecutivos reacciona de forma positiva y se compromete a mejorar".

### *¿Cómo hay que tratar, exactamente al subordinado, para ser un buen líder?*

Dependiendo de su grado de motivación y preparación, en Amex consideran que pueden presentarse cuatro situaciones. En la primera, el subordinado tiene baja capacidad y motivación escasa: el jefe ha de supervisar muy de cerca su trabajo y motivarle. Cuando la capacidad sea baja y la motivación alta, entonces el directivo deberá orientar y adiestrar. Si la capacidad es alta pero la motivación baja, se limitará a apoyar al subordinado, a intentar que la relación personal funcione bien e incluso podrá implicarse en el propio problema. Por último, cuando tanto la capacidad como la motivación sean altas, el jefe delegará completamente, aunque asumirá siempre la responsabilidad y el riesgo.

Después de este curso, cada ejecutivo de American Express elabora su propio plan de mejora, para lo cual puede pedir ayuda a sus compañeros, y comunicárselo a sus jefes y subordinados. Un año más tarde tiene lugar la segunda parte del programa: se vuelve a preguntar a las personas que trabajan con el ejecutivo elegido, se observa cómo ha evolucionado y se realiza nuevamente otro curso más profundo.

En Europa, American Express, comenzó a organizar los cursos en Inglaterra para los ejecutivos de todas sus filiales continentales, pero ahora cada país realiza su propio programa de manera independiente. En España ya han completado el primer nivel 60 personas y quedan por hacerlo 24. Cuando un ejecutivo ha realizado las dos partes del programa, puede convertirse, si lo desea, en entrenador de los compañeros que lo hacen por primera vez.

En el caso de Alcatel, lo que ha hecho ha sido buscar el prototipo de líder entre sus filas, analizar su comportamiento e intentar que el resto de sus ejecutivos se asemejen a él.

Según el responsable del programa "En España buscamos a los directivos de mayor rendimiento, siete en total, y les preguntamos cómo era su comportamiento, que rasgos consideran que estaban en el origen de su éxito y qué competencias consideraban que debía tener un buen jefe". Con las respuestas de esos siete directivos se elaboró un perfil ideal que sirve de modelo para el resto de los ejecutivos de Alcatel. "En realidad, nadie motiva a nadie. Lo único que se puede hacer es crear las condiciones para que cada persona se motive a sí misma".

"Aunque cada uno debe preservar su propia personalidad", afirma el responsable del programa, las principales características del nuevo hombre Alcatel son:

1. Tener una visión clara de futuro.
2. Saber comunicarla bien a los subordinados.
3. Predicar con el ejemplo.
4. Ser honesto.
5. Saber delegar.
6. Seleccionar bien a las personas.
7. Crear equipos y trabajar con ellos.
8. Ser persistente y flexible al mismo tiempo.
9. Preocuparse por la formación.
10. Conocer las necesidades de sus clientes dándoles siempre satisfacción.

Según el director de Desarrollo de Directivos, la fórmula funciona bien en Alcatel, pero "no es una única e infalible para todo el mundo, cada empresa tendrá un tipo de perfil dependiendo del momento, su organización y necesidades".

### *Satisfacer al cliente*

Una vez que el comportamiento ideal está identificado, se elige a los ejecutivos que están más de cerca de él. Se les pide que rellenen cuestionarios para conocer cómo es su comportamiento, y la frecuencia de algunas actitudes concretas por ejemplo, si satisface las necesidades de los clientes, siempre, algunas veces o nunca.

La información se remite al propio interesado y al directivo que está por encima de él. Entre los dos la analizan y preparan una estrategia de mejora personal, que se revisa cada tres meses. Según el responsable del programa "en Alcatel preferimos ir mejorando cosas concretas poco a poco, para no dispersar la energía en muchos frentes". Y cuando se encuentran "comportamientos negativos muy arraigados y preferimos no enfrentarnos a ellos directamente, sino potenciar las actitudes más positivas de la persona".

Lo más importante para que los programas de construcción de directivos tengan éxito es, según el director del programa, que cada directivo tenga conciencia de que "es un líder de sí mismo". "En realidad, nadie motiva a nadie, lo único que se puede hacer es crear las condiciones adecuadas para que cada persona se motive a sí misma y sea el propio protagonista de su desarrollo".

### **3.3: ¿Como sería la gerencia en la década del 90?**

¿Cuál será el contexto donde se desarrollará la gerencia en la década del 90? Este es el principal interrogante que anima a bucear por las características de la gerencia exitosa del mañana, que ya es hoy. Desde las características de las organizaciones hasta una revisión de las políticas de personal es tema de debate para perfilar la gerencia moderna.

#### *La gerencia en la "turbulencia"*

Están en pleno desarrollo en estos años que finalizan, todo un milenio del genero humano, procesos de cambio conmocionantes y tumultuosos que varían el paisaje geoeconómico y geopolítico de la humanidad.

Un proceso de cambio es el constituido por la transformación espectacular que se está produciendo en la matriz tecnológica básica mundial. La tasa de innovación tecnológica presente es la más alta y acelerada que ha conocido la historia de la humanidad. Como se ha estimado hay actualmente en los 90 más inventores dedicados exclusivamente a producir innovación que todos los que hubo en toda la historia previa de la humanidad sumados.

El impacto de la ola de innovaciones está cambiando radicalmente, la forma en que se producen, marketean, distribuyen y consumen los bienes y servicios principales. Los avances en múltiples áreas, entre ellas, microelectrónica, biotecnología, robótica, genética, la informática en general y el Management mismo, avances que pertenecían hasta hace muy poco tiempo a la fantaciencia están dejando obsoletas las matrices tecnológicas predominantes y tienen todo orden de efectos en los mercados y estructuras organizacionales.

Otro proceso básico de cambio en marcha velocísima es la de transformación total en el mundo de las comunicaciones. Se abren posibilidades inéditas en campos como la transferencia de información, los flujos de personas, bienes y servicios, las teleseiones de trabajo, la información instantánea, y muchos otros que tienen impactos de gran consideración sobre los modos de estructuración de los mercados y las organizaciones.

La década del 90 se ha iniciado con reestructuraciones geopolíticas que están cambiando el mapa de todas las décadas anteriores de este siglo. Al mismo tiempo parece escenario posible de acentuadas fluctuaciones productivas, financieras y monetarias.

La velocidad de cambio en los noventa será vertiginosa. La competencia será implacable. El nivel de excelencia en todo lo que hagamos se superara diariamente.

Será una gerencia que operara en medio de parámetros de cambio inéditos y en una situación básica que pensadores gerenciales avanzados han denominado un "mundo de entrometidos". Una situación en donde la aldea global, determina que infinidad de actores del contexto, ejerzan influencias sobre cada organización, entrometan en su entorno de decisiones de diversas formas.

Un cierto modelo gerencial dominó el campo de la gerencia durante las últimas décadas, con ajustes menores en sus propuestas básicas. Produjo sus resultados, pero claramente su ciclo parece agotado.

El modelo gerencial tradicional difiere marcadamente de las nuevas direcciones gerenciales avanzadas con logros notables en Japón y países de Europa occidental como Francia, Suecia, etc.

*¿Cuales deben ser las principales actividades del gerente?*

1. El gerente planifica, dirige, organiza y controla.
2. Debe aprender los instrumentos técnicos para cada de estas labores y concentrarse en ellas.
3. Al mismo tiempo debe fluir hacia él diversos sistemas de información y dedicar considerable tiempo a su análisis sistemático.

La imagen que surge como ideal, es la de un gerente concentrado en su oficina provisto de unidades automatizadas que van arrojando información sobre su escritorio, defensor implacable de su tiempo, dedicado a planificar y pensar, protegido por una línea infranqueable de secretarias que sólo darán entrada a interlocutores de excepcional jerarquía. Sus contactos humanos centrales son con su alto staff inmediato.

Los exitosos:

1. Pasan más del 75% de su tiempo conversando con otros.
2. Sus interlocutores son de una gama muy variada, en cuanto a la organización no se atienen con frecuencia a la línea jerárquica.
3. No hablan de planificación, coordinación, organización o control sino de todo tipo de temas.
4. Hacen muchas preguntas en las conversaciones.
5. Las conversaciones contienen numerosas bromas y referencias a asuntos extra trabajo.
6. Con frecuencia reaccionan a iniciativas de otros. Gran parte de su día típico no es planificado o a la planificación original se suma la dedicación de gran cantidad de tiempo a temas no incluidos en la agenda oficial.
7. Trabajan largas jornadas.

Las disfuncionalidades de la organización piramidal:

1. Una visión simplista de la organización.

Las ciencias gerenciales modernas han demostrado terminantemente los límites de influencia de la organización formal.

La presión para imponer a toda costa la organización formal, detrás de la cual se halla con frecuencia la idea errónea de que compartir el poder organizacional es perderlo, es una noción antihistórica en gerencia.

2. Efectos antiflexibilidad

La insistencia y la presión por imponer la camisa de fuerza normal, va de frente contra una de las demandas principales que surgen el nuevo entorno de los 90: flexibilidad organizacional.

La flexibilidad requiere violar la mayor parte de los principios de administración que en realidad han dejado de tener mayor validez ya desde las terminantes refutaciones de los mismos practicadas.

3. La dicotomía planificación - implementación

La organización piramidal cree en la necesidad de separar el proceso de planeamiento que fija estrategias del proceso de implementación dedicado meramente a su ejecución.

Es imprescindible convertir la dicotomía en unidad y planear y ejecutar en un proceso integrado donde los feedbacks de la realidad se transformen en inputs en tiempo real para reformular

estrategias. Lo que se requiere en lugar de una dicotomía es un proceso único de aprendizaje de la realidad.

Errores en la formación de gerente:

Fuera del marco de las universidades, los cursos de entrenamiento de ejecutivos inspirados en el modelo tradicional, suelen también ofrecer serios desvíos e inducir a comportamientos contraindicados. Ese es el caso, por ejemplo de los cursos de manejo del tiempo.

Este paradigma esta en plena construcción internacional, alimentándose de la investigación, experiencias exitosas y la critica a los fracasos del modelo en retirada. Una de sus características básicas es que la gerencia ha dejado de ser definitivamente una disciplina centrada en un sólo país. Hoy se produce y elabora desde diversas realidades.

La nueva gerencia:

La década del 90 será escenario de transformaciones fundamentales en el modo de conducir y estructurar organizaciones. Los procesos de cambio están en plena y activa fermentación actualmente.

- Desarrollo de las capacidades para gerenciar complejidad

Estamos en los umbrales de intentos de pasar del campo de la gerencia fácil operando en ciertas condiciones de estabilidad y competitividad limitada a la gerencia que debe encarar contextos en continuos cambios y una competitividad agresiva y creciente.

Se requiere para encarar la complejidad cambiar todo el esquema mental con que trabaja la gerencia en el modelo tradicional.

Propone que el gerente actúe a partir de lo que se llama una ideología organizacional, un marco de referencia amplio con grandes orientaciones que debe traducirse en cada situación específica.

Gerenciar complejidad implica partir de marcos referenciales de este orden.

- Construyendo organizaciones flexibles

Descentralización, rotación, visión compartida, son elementos claves de la organización del futuro. Se tendra crecientemente a modelos que reemplazaran la estructura piramidal intervenculadas que se irán reestructurando según las necesidades y que posibilitaran ampliar los umbrales de flexibilidad.

- Movilizando las potencialidades de la participación

Los impactos sobre la productividad de cuestiones como la información compartida, la posibilidad de que los empleados puedan tener una visión global de la situación de la organización muy subrayada en la gerencia japonesa.

La posibilidad de ampliar la capacidad de encarar la complejidad esta ligada a la captación más sofisticada de las señales de realidad y a incrementar considerablemente la capacidad de análisis.

Descentralizar y dar participación no reduce el poder de la gerencia, el efecto es inverso.

- Perfil del gerente de los 90.

La primera área de formulación de estrategias implica las diversas funciones que deberá desarrollar el gerente para lidiar con la complejidad. Deberá para ello pensar sobre su forma de pensar y revisarla en dirección a estilos del tipo expuesto, abiertos, integradores de diversos ángulos de análisis, con escenarios múltiples simultáneos. Deberá partir de una visión renovada de la realidad asumiendo la inestabilidad y la incertidumbre. En lugar de la fuerte tendencia del ejecutivo actual a reprimir la incertidumbre desconociéndola, deberá encararla frontalmente. Asimismo superar los bloqueos que la misma puede inducir en su proceso de toma de decisiones.

Desde esa perspectiva tendrá que desarrollar vías fluidas de información que le permitan efectivamente captar las señales claves del entorno, para lo que según lo visto tendrá que utilizar activamente canales no tradicionales.

Por otra parte, deberá estar en capacidad de hacer un trabajo de análisis de la información de una calidad totalmente superior a la tradicional. Uno de los roles fundamentales del gerente moderno es el de legitimador de la realidad. El es quien interpreta los procesos del contexto, compone imágenes de los mismos y los comunica a la organización. Su percepción legítima determinadas visiones de la realidad.

El gerente de hoy debe saber mucho del mundo externo. Debe aprender que no tendrá suceso a menos que él y su empresa comprendan el ambiente político y social en que operan.

La segunda área prioritaria es la de gerencia de los recursos humanos.

Entre los temas básicos de la nueva política se hallan el enriquecimiento del trabajo, la promoción de la participación, los grupos de calidad, la transparencia organizacional, la difusión sistemática de la información relevante sobre la marcha de la organización, la revisión permanente de la política de remuneraciones, la conversión y el adiestramiento en una política integral y priorizada de desarrollo del potencial humano de la organización, el seguimiento de la moral de trabajo, el análisis de la evolución y características de la cultura corporativa.

El tercer campo relevante es el del rol del gerente como negociador. En contextos signados por la interrelación, la negociación constituye una actividad fundamental. La construcción de la red de contactos señalada como una de las bases del gerente de excelencia se lleva adelante principalmente por esta vía.

Por otra parte la negociación es parte integrante de la dinámica interna de las organizaciones.

En la década del 90 crecientemente la negociación será una forma de vida del gerente. Debe desarrollar las capacidades para ello. La investigación gerencial en este campo ha avanzado aceleradamente y orientaciones de trabajo como el Proyecto de negociación de Harvard ofrecen metodologías completas basadas en la evaluación del problema por sus contenidos al margen de las personas, en concentrarse en los intereses reales y no en las posiciones, en buscar ventajas mutuas y en tratar de definir criterios justos en que basar los resultados.

La cuarta área identificada es la vinculada con la orientación hacia el mercado. Las condiciones de competitividad según se ha señalado irán en continuo ascenso en la aldea global, y la gerencia deberá desarrollar capacidades especiales en esta dirección. Esta necesidad se presentará en las más diversas áreas. La competitividad supondrá mejoras permanentes en la

calidad final de los productos, lo que requerirá contar con una organización involucrada, innovativa y flexible.

La capacidad gerencial se ha convertido a fines del siglo XX en un recurso precioso totalmente crítico para el avance de cualquier sociedad. Al mismo tiempo es un recurso escaso en escala internacional. Las diferencias de disponibilidad del mismo constituyen parte fundamental de las distancias tecnológicas entre los países.

Se necesita mejor gerencia para incorporarse al acelerado crecimiento sustancial de las mismas para avanzar en el campo de la competitividad. Se necesita mejor gerencia para incorporarse al acelerado crecimiento tecnológico internacional. Se requiere gerencia de primera calidad para administrar en situación de escasez como la que se da en la zona. Se necesita gerencia capaz de adelantar el difícil pero promisor proceso de la integración regional. Se precisa gerencia imaginativa que pueda impulsar y liderar la reconversión industrial. Se requiere gerencia que pueda avanzar los complicados procesos organizacionales que supone tratar de construir sociedades democráticas activas, como entre ellos la descentralización del Estado, la transparencia de los actos públicos, la creación de amplios espacios para la participación ciudadana, la protección sólida de los derechos del ciudadano. Se necesita gerencia de primera calidad para llevar adelante con la mayor eficiencia vastos programas sociales en una situación explosiva donde el 45% de la población mundial esta por debajo del umbral de la pobreza extrema.

La gerencia necesaria es gerencia de avanzada como la que practicaran las economías más adelantadas en los 90. Gerencia capaz de trabajar en un mundo interrelacionado más que nunca en la historia en cambio tecnológico vertiginoso, en contextos tumultuosos, en medio del incremento continuo de la complejidad.

Construir la gerencia necesaria en América Latina demandara por tanto no sólo nuevas tecnologías en diversos campos sino cambia profundamente la cultura gerencial predominante. Las experiencias existentes en varios países de la región de organizaciones publicas y privadas que han logrado ya superarla y están en la vía de la nueva gerencia con logros importantes son indicio claro de que la reconversión tecnológica que se precisa en gerencia es viable, y esta llena de oportunidades.

## **Parte 4: NTICs a las puertas del Siglo XXI**

- 4.1: El gigante de las telecomunicaciones trasladará el modelo a otros países
- 4.2: La mensajería electrónica: un instrumento del marketing
- 4.3: Autopistas de la información: mito, realidad, o un futuro instrumento del marketing.
- 4.4: El impacto de Internet a favor del Marketing y la Comunicación

### **4.1: El gigante de las telecomunicaciones trasladará el modelo a otros países**

*España, banco de pruebas del nuevo estilo AT and T.*

España se ha convertido en el banco de pruebas de la multinacional norteamericana AT and T, para ensayar el que será su nuevo estilo organizativo en el mundo. Sólo faltaba encontrar un presidente que lo pusiera en marcha y Vicente Bort ha sido el elegido para romper la interinidad en la cúpula del grupo.

¿Cuáles son los ingredientes de ese estilo?

Alianza:

- La multinacional está abierta a todo tipo de alianzas, como es el caso de Telefónica y el BCH en España. Pero ¡Cuidado! no renuncia a combatir a muerte cuando le atacan en su territorio, como hicieron la británica BT y la estadounidense MCI en las llamadas de larga distancia.

Trabajo en equipo:

- AT and T quiere que el 50% de su negocio proceda de fuera de Estados Unidos, hoy es el 25.
- Este objetivo le obliga a cambiar sus estructuras organizativas y basarlas en el trabajo en equipo entre las distintas unidades de negocio repartidas por todo el mundo.

Y Tecnología:

- El gigante es ante todo, un operador telefónico. Pero también cada vez más, un competidor de lujo en productos y servicios como las autopistas de la información, las tarjetas inteligentes y todo tipo de nuevas tecnologías relacionadas con las telecomunicaciones.

El grupo AT and T en España:

- AT and T Microelectrónica de España (Microprocesadores).
- AT and T Network Systems (Sistemas de transmisión y conmutación).
- AT and T Comunicaciones España (Nuevos servicios y productos).
- AT and T Sistemas de Comunicación de Empresas (Centralitas).
- AT and T Global Information Solutions (Informática).

Y sus primeras cifras consolidadas en 1994:

(En millones de pesetas, incluyen AT and T - GIS)

- Ingresos totales           64 000
- Ventas en España        40 000
- Exportaciones            24 000
- Gastos de explotación   57 000
- Margen operativo         7 000

- Otros gastos                    3 500
- Resultado bruto                3 500
- Cash Flow                      5 000
- Inversiones                    2 000
- Capital suscrito               21 155
- Empleados                     2 400

Cuando Robert Allen se hizo cargo de la presidencia mundial de American Telephone and Telegraph (AT and T), en 1988, el gigante norteamericano de las telecomunicaciones ya se había disgregado en varias compañías más pequeñas, las famosas Baby Bells, y buscaba la vía para volver a crecer. También para entonces, el negocio al que se dedicaba la compañía se había convertido en una tupida maraña de alianzas, competidores, proveedores y legislación. Un enemigo a la hora de competir por una porción de cualquier mercado asiático podía ser, al mismo tiempo, el aliado tecnológico en la otra punta del mundo y un buen cliente en Europa. La frase común en el sector era: ¿Es como si la tierra se moviera bajo nuestros pies cada día?. ¿Qué hacer cuando las clásicas estructuras han quedado obsoletas? Allen se vio en el dilema de tener que elegir entre la descentralización o la integración de su compañía, dos estrategias bien diferentes, para crecer fuera de Estados Unidos.

¿Qué eligió? Ni lo uno ni lo otro. Creó una fórmula para unificar las dos sentencias: descentralización regional por todo el mundo para dar una respuesta directa a las necesidades del cliente, y una integración de todas las necesidades del cliente,, y una integración de todas las unidades de negocio para vender algo más de lo que cada una por sí misma era capaz. Es decir, soluciones que combinaban varios productos y servicios de los que la compañía, sola o con aliados, podía ofrecer. Y, para que todo estuviera más claro, estableció un objetivo al que se llamó globalización: para el año 2005, el 50 por ciento de los ingresos de la AT and T deberá proceder de fuera de Estados Unidos.

Por algún sitio había que empezar, y España fue el país elegido como "banco de pruebas para la nueva organización". De la noche a la mañana, España se convirtió en la primera country unit. Aunque durante año y medio el grupo ha vivido una situación de interinidad por la falta de un claro candidato para ocupar de forma estable la presidencia, ahora, con Vicente Bort como presidente, "están empezando a pasar cosas", asegura uno de los muchos ingenieros que trabajan en la compañía.

¿Por qué empezar por España? Es cierto que el grupo ha perdido dinero en los últimos años, pero Vicente Bort ha asegurado que el objetivo es "crecer un 10% en ventas y entrar en beneficios para el próximo año". Además, lo esencial para tomar la decisión no era si AT and T España ganaba o no dinero. Los 35 000 millones de pesetas invertidas por la multinacional en el país, sólo en activos fijos y sin incluir los gastos del primer establecimiento, era una razón de peso. Otra, según Bort, que "España es cabecera de grupo de una serie de unidades que son las mismas que configuran el nuevo modelo regional". Es decir, el hecho de que ya existieran varias AT and T - AT and T Network Systems, AT and T Microelectrónica, etcétera - confirió a la región de categoría de pionera en la "misión de buscar soluciones integradas... en aquellas áreas en las que las leyes lo permitan". En cualquier caso, Bort quiere dejar claro que "los responsables de las unidades de negocio podrán seguir tratando directamente con el recién nombrado presidente Europeo.

Aparentemente no han llegado hasta Bort ciertas voces discordantes que parten de algunos mandos de las unidades de negocio españolas, que no las tienen todas consigo en esta nueva etapa: "Las estructuras de integración sólo tendrán sentido si demuestran en poco tiempo que sirven para incrementar drásticamente las ventas", dice una de esas voces. Ajeno a estas dudas, Vicente Bort ha decidido tomar las riendas de la integración: "Somos los pioneros de un

proceso que arrancará también en otros países, en los que se crearán estructuras similares". Y añade: "La figura del presidente es fundamental por los ahorros en las operaciones puramente de staff, y porque el mercado, a veces, requiere la participación de varias unidades de negocio". ¿Cómo llevará esas riendas?. Por medio de alianzas, trabajo en equipo y de algo de lo que sabe mucho su empresa: tecnología.

## Alianzas

"La figura que da unidad a los diversos negocios en un país", explica Vicente Bort refiriéndose a su propio cargo - "es fundamental también en el área estratégica de las alianzas". Y para muestra, un botón: nada más aceptar el cargo. Bort protagonizó una nueva alianza de la compañía. Desde su desembarco en España, AT and T sólo se había casado con Amper y con la propia Telefónica, compañía que posteriormente canjeó su 20% de participación en AT and T Microelectrónica por un 6% de AT and T Network Systems International, la matriz holandesa de AT and T - NSE.

En el nuevo matrimonio, el pretendiente era el Banco Central Hispano (BCH) y el enlace se enfocó con muy diversos objetivos. En principio, el acuerdo supuso la aportación de una dote de 1 200 millones de pesetas por parte del BCH, con la que se hacía con el 10% del capital de AT and T Network Systems España. Pero, a la larga supone la unión de una entidad financiera con una compañía de alta tecnología - la fórmula de moda en el sector de las telecomunicaciones - para acceder al mayor número de negocios emergentes posibles. "Se trata de un acuerdo para explorar áreas de interés común. Puede ser de tipo financiero que interesen a AT and T, como operaciones de leasing, o dirigidas a los nuevos negocios del BCH, como banca por teléfono, tarjetas, etc.", explica Bort.

Las alianzas en España no han hecho más que empezar. "AT and T no admite exclusividades", afirma Bort, y añade que "Estamos abiertos, completamente abiertos", en referencia a la posibilidad de firmar nuevas alianzas en el futuro, siempre que las nuevas tecnologías o las oportunidades de negocio lo requieran.

Esta estrategia de la alianza por la alianza es más que lógica si la filial española sigue el camino de su matriz que, una vez recuperada de la segregación de las Baby Bells, vuelve a mostrar ansias de crecimiento. "La compañía está colocando nuevas piezas en el mapa de las telecomunicaciones mundiales, maniobrando con acciones muy estudiadas, aunque no exentas de agresividad", afirma la última publicación de la multinacional.

Los últimos meses han sido muy intensos en la actividad estratégica de la segunda compañía más grande del sector para impulsar su negocio en el mercado norteamericano y en el internacional. La compra de MacCaw Cellular, la mayor operadora de telefonía celular de Estados Unidos, es la última adquisición de Robert Allen para asegurarse una posición privilegiada, según se lema anytime, anywhere communications, es decir, "comunicaciones a cualquier hora y en cualquier lugar". ¿El objetivo?. La telefonía celular se ve como pieza clave para los sistemas de comunicación personal, que proporcionarán servicios asequibles y accesibles para el gran público desde sus viviendas, oficinas... Esta alianza es, además, la baza con la que cuenta AT and T a la hora de llamar a la puerta de los organismos reguladores encargados de otorgar las licencias para operar en telefonía móvil.

También en Europa, la actitud extremadamente cautelosa de AT and T ha cambiado desde que la operadora británica BT y la compañía norteamericana MCI Communications firmaron el pasado año un acuerdo que afecta al feudo de AT and T: el negocio de las llamadas a larga distancia. Las cosquillas han hecho reaccionar a AT and T, que pretende obtener una licencia para operar en el Reino Unido y devolver la bofetada a BT, compañía que se ha instalado

curiosamente en la cuarta planta del mismo edificio en el que está AT and T España. Además, la multinacional norteamericana no oculta su búsqueda desesperada de un aliado por todo el viejo continente. La también británica Mercury Communications es la principal candidata, según los observadores.

### Trabajo en equipo

AT and T cuenta entre sus clientes con multinacionales y consumidores individuales en casi 200 países. El 75% de su negocio se centra en Estados Unidos, pero fuera de allí tiene 57 fábricas en las que trabajan 51 000 de sus 320 000 empleados. "Esta expansión requiere un replanteamiento de la estructura tradicional y nos lleva a intentar estar cerca del cliente para responder a sus demandas", afirma Vicente Bort, ¿Cuáles son esas demandas? Cada vez más, productos y servicios que una sola de sus divisiones no pueden ofrecer por sí misma, por lo que, si las alianzas son importantes, también el trabajo en equipo ha pasado a ser una pieza esencial del nuevo esquema.

Tan importante es, que una de las primeras preocupaciones al llegar Bort a su cargo, y no lo dice él: "Fue intentar mejorar el grado de comunicación que se daba en la compañía", hasta entonces bastante burocratizada, según algunas fuentes.

Pero a lo que refiere a la gestión pura y dura, el presidente de AT and T España asegura que se trata de optimizar todo tipo de operaciones, financieras, de compras, de asesoría jurídica, nuevos productos... creando plataformas comunes entre las distintas unidades de negocio que hasta ahora trabajaban de forma independiente. Y pone un ejemplo para que se entienda mejor: "Hay que establecer criterios salariales comunes, aunque cada unidad puede matizarlos".

¿Con qué resultados?. AT and T España, asegura que "como objetivo, este proceso de reingeniería organizativa debe permitirnos una reducción de gastos próxima al 20% para finales de 1995". De momento, en 1994, se han obtenido ahorro parciales derivados en muchos casos de la existencia de un único responsable para todas las entidades del grupo en España, que superan el cinco por ciento de los gastos generales. Sin embargo, tendrán que conocerse algunos mandos intermedios de las divisiones, que han asegurado que tienen dudas acerca de si "todo esto no supondrá al final que se multipliquen los gastos". Eso sí, reconocen que rectificarán si las ventas experimentan un crecimiento significativo a corto o medio plazo.

### Tecnología

En 1994, AT and T España se propuso desarrollar dos divisiones más para abarcar nuevas áreas de negocios y completar la tercera pata de su estrategia mundial: la tecnología. Se trata de Consumer Products, que venderá videoteléfonos, terminales y fax, y de General Business Systems, que comercializará centralitas para el mercado empresarial. Se incrementa así la oferta de AT and T en España, caracterizada por la producción, de sistemas de red, equipos de transmisión y conmutación destinados a Telefónica a través de AT and T NSE, de chips que se exportan en su totalidad por medio de AT and T Microelectrónica y de los ordenadores producidos por AT and T GIS. "Con la sinergia entre estas tecnologías se crea, además, una quinta iniciativa", afirma Bort en relación a la labor de paraguas de AT and T España para aunar los esfuerzos de las diferentes unidades. En EE.UU. estas sinergias ya han permitido desarrollar sistemas, como las famosas autopistas de la información en las que AT and T es el número uno, aplicaciones de video, y demás productos de futuro.

Productos, siempre productos. ¿Cómo resistirse a ejercer de operador, cuando parte de los ingresos de la multinacional provienen precisamente de los servicios directos a la red, y de

ofrecer dichos servicios en áreas ya liberalizadas en España, como es el caso de la transmisión de datos?

Vicente Bort asegura que pueden y van a hacerlo. "En España no somos operadores ni lo podemos ser", repite insistentemente. Pero no por ello renuncia a una propia vuelta a los números negros confiada en la nueva organización, los nuevos productos y la nueva mentalidad. "Además contamos con el incremento de la exportación a países de nuestra lengua o mercado natural, como Marruecos o Latinoamérica", añade Bort, ¿Y si no hubiera negocio suficiente?. "Telefónica no es nuestro único cliente. Vamos a estar preparados para suministrar conmutación y transmisión a los posibles operadores que aparezcan en España, bien porque la liberalización lo permite, como es el caso de la segunda licencia de telefonía móvil o, bien porque se instalen por ley", aclara Bort.

La basa tecnológica es requisito sine qua non en el mundo de las telecomunicaciones. Más aún en aquellos países en los que el sector no está liberalizado, donde para acceder a los golosos nichos de mercado es imprescindible desarrollar nuevos productos y servicios.

## 4.2: La mensajería electrónica: un instrumento del marketing

### *"Mensajería electrónica corporativa"*

El correo electrónico se ha convertido en una herramienta de trabajo cotidiano que ha venido a incrementar la productividad de las organizaciones, al proporcionar una manera flexible de comunicación especialmente en el mundo del Marketing.

Esta herramienta ha venido eliminando llamadas telefónicas para el manejo del trabajo cotidiano, las citas y todas aquellas actividades de oficina que requieren de comunicación entre individuos, a través de mensajes y archivos electrónicos. Ha eliminado papelería y hecho una reducción en el uso de otros medios no tan eficientes pero necesarios como lo son: el teléfono, fax y mensajeros humanos encargados de llevar la Información de un lado a otro.

El correo electrónico o mensajería electrónica, como formalmente se le denomina, no es simplemente el intercambio de mensajes. Los correos electrónicos permiten anexar archivos de datos (archivos que contienen información binaria) a los mensajes electrónicos estándar (ASCII).

Actualmente los sistemas de mensajería electrónica, se han convertido en la plataforma necesaria para otras aplicaciones de grupo, como lo son las agendas y directorios telefónicos corporativos.

Los correos electrónicos se pueden unir entre si creando redes de mensajería, a través del uso de líneas telefónicas principalmente como medio de transmisión, por tanto pueden unir redes de área local o utilizar las redes conectadas previamente por otros medios, como puentes y ruteadores. Pero la transferencia de archivos y mensajes sobre líneas telefónicas es muy eficiente y económica, haciendo que las compañías lo prefieran sobre otros medios de comunicación entre redes.

Hoy día las redes de correo electrónico o de mensajería electrónica se encuentran basadas en múltiples soluciones de diversas compañías, desde correos para redes locales y minis, hasta mainframes, que se comunican entre si mediante gateways, usando como medio las redes (cableado) y las líneas telefónicas, de tal manera que se utilizan muchos recursos computacionales y humanos, para mantener funcionando tales redes. Por ello, es necesario implantar en aquellos corporativos donde la mensajería electrónica ocupa un lugar importante dentro de sus comunicaciones cotidianas, una plataforma segura y fácil de administrar para eliminar costos y el uso excesivo de gateways, con la capacidad suficiente para soportar una red corporativa de correo electrónico.

La industria del correo electrónico esta ingresando a un período de cambios, definido por una nueva generación de sistemas de mensajería. La primera generación de sistemas de mensajería electrónica proporcionó una unión básica a nivel texto entre usuarios e introdujo un medio de comunicación invaluable para las organizaciones. Además hoy en día de manera alternativa a los memos usados en la oficina, la tecnología de mensajería electrónica puede proporcionar mayores niveles de eficiencia en el trabajo cotidiano. De manera similar a como lo hace el servicio postal al entregar mas que simples cartas, el correo electrónico permite realizar la entrega de una gran variedad de paquetes de información.

En los años venideros, los usuarios trabajarán juntos a lo largo de un edificio o a lo largo del mundo, sin límites físicos, compartiendo datos de todo tipo desde gráficas y hojas electrónicas hasta sonido todo ello posible a través de una plataforma de mensajería electrónica.

Así como la industria del correo electrónico ingresa a un período de cambios rápidos e importantes, es crucial que las organizaciones comprendan la cantidad de factores que envuelven ambos, la implantación de un sistema de mensajería electrónica y su consolidación.

### *Evolución de la mensajería electrónica*

La mensajería basada en sistemas operativos de red es actualmente uno de los mercados crecientes con mayor auge, ya que las compañías se están cambiando de sistemas centralizados de mensajería a sistemas distribuidos. Esto debido también al explosivo crecimiento de la Mensajería Electrónica para redes, que crea con ello oportunidad para soluciones como la del NetWare global MHS de Novell que se basa en el sistema operativo de red NetWare. Este crecimiento es paralelo al crecimiento de cómputo básico hacia sistemas distribuidos.

Históricamente, la mensajería se ha encontrado relacionada con la evolución de las computadoras:

- La Mensajería en sistemas basados en un host.
- La Mensajería en sistemas con base en host distribuidos y minicomputadoras.
- La Mensajería basada en sistemas operativos de red.

### *Soluciones para redes corporativas de correo electrónico*

Desde la década pasada, los correos electrónicos para redes de área local han crecido de ser una aplicación para estaciones individuales que une a usuarios dentro de un mismo grupo de trabajo, hasta convertirse en la única aplicación distribuida dentro de las redes corporativas. Actualmente los usuarios de correo electrónico (Email) se encuentran interesados en intercambiar datos entre colegas dentro de la misma organización, así como también comunicarse con clientes, proveedores y eventualmente con la competencia.

Todas estas necesidades electrónicas, ponen en problemas al administrador de sistemas de las redes corporativas, de los que resaltan a la vista principalmente dos:

- El primero, esta relacionado con el diseño estratégico: poseer una arquitectura de correo electrónico confiable y con un costo/beneficio favorable, que de manera exacta sea el espejo de las metas que persigue el negocio y de los flujos de Información encontrados dentro de una organización. Todo esto suena lógico, pero la mayoría de los sistemas de correo electrónico existentes hoy día, se unieron de acuerdo a la situación geográfica de los diferentes grupos de trabajo. Y una vez que los administradores de sistemas de información empezaron a rediseñar sus aplicaciones de correo electrónico (que residen en el nivel más alto del modelo OSI) tuvieron que rediseñar por ellos mismos su infraestructura de red en todos los niveles también (los seis restantes del modelo OSI).
- El segundo, es un problema táctico: se refiere a como los administradores de sistemas pueden decidir entre una serie de fusiones existente entre hardware y software que de manera conjunta tratan de resolver mediante improvisaciones la demanda de los servicios de correo electrónico que se requieren a lo largo de un corporativo. Se sabe que esto no es tarea fácil para ellos, pero un buen inicio es comenzar a revisar la enorme cantidad de gateways (convertidores de protocolos) existentes, que han apoyado a las funciones de entrega de correo interno, actuando como traductores entre formatos propietarios de cada correo electrónico y además proporcionando acceso a servicios externos de centrales públicas.

Una vez que estos dos problemas de diseño y control han sido detectados por la gerencia de sistemas, los administradores de redes deben encontrar al proveedor de correo electrónico de redes de área local que posea la estrategia que mejor se ajuste a la organización.

### *Necesidades crecientes del correo electrónico dentro de una organización*

Aunque el correo electrónico de redes de área local inicio como un servicio personal, ha emergido como la plataforma de transporte de toda una serie de aplicaciones conocidas como mailenabled (habilitadas con correo). Esto permite a los usuarios de hojas de cálculo, bases de datos, procesadores de palabras y paquetes gráficos (por nombrar sólo algunos) compartir información con sus compañeros de trabajo y clientes. Lo que se demuestra que esto es apenas el inicio del descubrimiento de una nueva capacidad de comunicación que está cambiando el uso de las redes corporativas actuales. Las agendas y planificaciones se comparten entre redes de área local y amplia, con un manejo eficiente de los flujos de trabajo. Y todo convirtiéndose en realidad, llegando a enviar video y sonido encapsulado en los mensajes.

Todo lo anterior significa que, aunque los administradores de sistemas quieren pasar por alto estas aplicaciones con habilidades de correo, como el último problema creado por el mercado, en realidad es eso: un problema, ya que una vez que los usuarios finales descubran que pueden enviar documentos y hojas electrónicas con solo un par de teclas o con el "clic" de un icono, lo harán y seguramente no se preocuparán acerca del uso indiscriminado de tales funciones relacionadas con el tráfico, que provoca la sobrecarga de toda esa información.

Más allá, también existe otro aspecto a considerar en el crecimiento de esta tecnología: el tamaño de los mensajes. Actualmente, el anexar un mensaje implica 512 Kbytes de texto. Pero una vez que el texto direccionado por bits, gráficos y video o sonido se anexa al mensaje, Este se convierte en un archivo que puede alcanzar los 8 Mbytes o mas (con un margen de 2.5 Mbytes).

Esta serie de cambios significa que los administradores de las redes tendrán que rediseñar las redes de área local instaladas hace aproximadamente 24 meses y tomar en cuenta también que la cantidad de usuarios se Incrementará en un futuro próximo, que pueden ir en aumento de 50 usuarios a 35 y hasta 10 en los años siguientes, agregando mas y mas tráfico a la red desde cada cliente. Y así mas segmentos serán establecidos, usando las tecnologías de backbone de altas velocidades, como el ATM (Asynchronous Transfer Mode; modo de transferencia asincrona), FDDI, y CDDI, quienes estarán a la orden del día.

Las aplicaciones con opción de correo electrónico dejarán su marca también en las redes de área amplia (WAN), pues en muchos casos los módem ya no serán suficientes. Es tiempo de empezar a pensar en servicios mas rápidos proporcionados por las redes de área amplia, como lo son las de Frame Relay.

Los administradores que buscan rediseñar todo un sistema de mensajería para un corporativo, necesitan iniciar por la generación de información a partir del usuario final. Ello implica el conocimiento de los flujos de información en cada departamento y a través de departamentos en la compañía. Con esto se puede determinar la aplicación y sistema requerido y así seleccionar al proveedor correcto de correo electrónico para redes de área local. Tampoco nos sorprenderemos si en el proceso de reingeniería de los sistemas de correo electrónico, se cambia toda o parte de la configuración de la red (requerimientos de ancho de banda en el caso de una WAN, de la configuración de los ruteadores y de los servidores).

El punto inicial para el proceso de diseño es observar los requerimientos del negocio, para ambos, el departamento y toda la empresa cuestionando si la compañía se encuentra orientada al servicio, con lo que se tiene un intenso contacto con los clientes o si se trata de una empresa manufacturera, por citar ejemplos. Con ello podemos conocer ¿Cuánto tráfico

necesita ser enviado fuera de la compañía a clientes y proveedores? ¿Si la transferencia de correo va a ser en ambos sentidos o en uno? ¿Si va a ser interactivo o se utilizará únicamente como un archivo de transferencia consistente?.

Las respuestas a todas estas cuestiones afectaran la elección de productos de correo electrónico para redes de área local, así como el diseño de la red. Si, por ejemplo, existe un tráfico horizontal constante entre grupos lo que se necesita es una red local sin servidor dedicado, unida a una red de área amplia. Por el contrario, si las personas de ventas necesitan realizar accesos a bases de datos centralizadas, entonces lo que se necesita es un diseño basado en un host para las redes de área local y amplia. Y para el caso en el que la gente que desea comunicarse se encuentra en su mayoría ubicada en diferentes pisos del mismo edificio, entonces lo que se necesita es una troncal (backbone) de alta velocidad para la formación de subredes.

### *Correo electrónico para las empresas*

Lo ocurrido con el crecimiento de las redes locales, fue sólo el principio. Como el número de usuarios remotos se incrementaba, ello dio la oportunidad de que cualquiera marcará y encontrará una señal de ocupado. Entonces la respuesta es fácil: Más gateways (para balancear la carga). De alguna forma, no es una mala medida, ya que significa mejores tiempos de entrega.

Pero esto de los gateways, no tomaría mucho tiempo en convertirse en parte del problema mas que en parte de la solución. Los usuarios desean tener acceso a servicios como correo de MCI, Compuserve, Easy Link y otros servicios internacionales, lo cual significa más gateways. Y así parece que cualquier servicio nuevo significa agregar otro gateway a la red que ya se encuentra sobrecargada.

Irónicamente, muchos de los administradores de redes resolvieron los problemas de falta de hardware con otra pieza de hardware: los servidores de comunicación, que consolidan a los gateways conservando a todos juntos y ganando algo de control administrativo sobre cada uno de ellos.

En efecto, un servidor de comunicaciones es un chasis equipado con almacenamiento en disco y un cierto número de procesadores (típicamente, Intel 80386s y 80486s, también 68030s y 68040 se utilizan). Cada procesador corre el ejecutable del gateway en el servidor (cada procesador toma el lugar de una PC dedicada que sirve como un gateway). Los procesadores se encuentran configurados con un programa TSR (Terminate and Stay Resident; Residente Fijo y Terminador), que es monitoreado por el software de administración de red proporcionado por el productor del servidor de comunicaciones.

Esto da al administrador una manera de ver a todos los gateways en el servidor de comunicaciones desde una consola central.

Muchos de los grandes vendedores de correo electrónico están planeando realizar estos servidores de comunicación por su cuenta y con estos nuevos productos actuar como frontends para un rango de servicios de comunicaciones, que incluyen servicios como fax, X.400 y SMTP. También se maneja sincronización de directorios y reglas para el manejo de mensajes, que faciliten la unión entre usuarios remotos y el correo, así como configurar y dar mantenimiento a sus sistemas. Por ultimo, se espera que los servidores de comunicación actúen como los intermediarios entre los correos electrónicos basados en redes de área local y usuarios de redes Inalámbricas o celulares.

### *Posibles diseños de correo electrónico corporativo*

Deshacerse de gateways innecesarios y ganar un poco de control administrativo son los primeros pasos para llevar a cabo un diseño corporativo efectivo. La siguiente etapa es encontrar un vendedor de correo electrónico, que ofrezca una estrategia según las necesidades de la organización. Es importante al realizar la selección, no terminar con un sistema que necesite que se le agregue gateways para soportar ciertas aplicaciones en específico.

La mayoría de los paquetes de correo electrónico en el mercado actual, ofrecen características y funciones de escritorio equivalentes, pero las plataformas sobre las cuales funcionan (servicios de transporte, servicios administrativos y formato del mensaje) son totalmente distintas.

Los vendedores de correo electrónico generalmente han decidido tomar una de las siguientes dos aproximaciones al problema del crecimiento corporativo:

- Con una estrategia Cross Platform como la seguida por Lotus y por WordPerfect los vendedores proporcionan software que establece un formato de mensajería común para cada sistema operativo del cliente (DOS, OS/2, Windows, Macintosh, y Unix). Como resultado un sólo servidor de archivos puede simultáneamente soportar una gran variedad de estaciones de trabajo. Esto elimina la necesidad de gateways traductores entre PCs, Macs y estaciones Unix. Esto también significa que un sólo gateway externo puede ser usado para acceder a todos los servicios de terceros (como MCI mail y SMTP) y lo que es mas, sólo un gateway interno es necesario para transportar mensajes entre todos los clientes y proporcionar servicios de directorio a todos los usuarios.

Esta aproximación centraliza la administración, para que todos los mensajes e información de los usuarios residan en uno o dos servidores. También el que evite el uso de gateways para traducción, mediante el uso de sólo un gateway para todas las plataformas hace que haya menos equipo que administrar, los problemas se detectan y aíslan fácilmente y el tráfico fluye de manera más eficiente. Además, el software es de fácil mantenimiento.

- La segunda aproximación al correo electrónico corre a cargo del MHS ofrecido por Novell Inc. para establecer un formato de mensajería común para todas las plataformas. Sus principales precursores son Quickmail de CE Software Inc., Da Vinci Email de Da Vinci Systems, y Wordperfect.

En otras palabras, los correos electrónicos que hacen uso del API SMF (Standard Message Format; Formato Estándar de mensajes) de Novell, para ser compatibles con el MHS pueden comunicarse entre si.

No se necesitan gateways para la traducción entre diferentes usuarios de varias plataformas o diferentes aplicaciones de correo electrónico para el intercambio de mensajes y anexos. El sistema de mensajería puede ser configurado a través de las utilerías de NetWare, por ello sistema operativo y el servidor de NetWare Global Messaging (que contiene las listas de distribución y grupos de trabajo) se manejan como uno sólo. La Administración del sistema puede usar los servicios que proporciona NetWare para monitorear el desempeño del servidor, manejo de espacio en disco, reportes de error del servidor de mensajería. Por ello los usuarios de este tipo de sistema de mensajería pueden acceder servicios de impresión, bases de datos y comunicaciones (X.400 y SMTP) a través de MHS. Además, Novell regularmente agrega nuevos servicios vía NLMs (NetWare Loadable Modules).

Por ello, es necesario realizar un análisis de las soluciones que pretenden corregir los problemas actuales a los que se enfrenta esta tecnología creciente, que hoy demuestra ser la aplicación crítica de los próximos tres años, al menos para los grandes corporativos (Fortune

500). Y no dentro de muchos años será una necesidad generalizada para todas aquellas empresas e instituciones que necesiten comunicarse entre si, dadas las exigencias del mercado y de la sociedad.

### **4.3: Autopistas de la información: mito, realidad, o un futuro instrumento del marketing**

Todo el mundo habla de las autopistas de la información, pero es difícil llegar a saber exactamente ¿Qué es? Este artículo pretende desmitificar el concepto y devolverlo a su lugar natural, del que nunca debió salir.

Durante los últimos meses nos están bombardeando continuamente desde prensa y televisión con un concepto denominado autopistas de la información, que parece estar en boca de todos. Como ya ha ocurrido muchas otras veces (véase el termino multimedia), se esta etiquetado con la coletilla autopista de información a tecnologías y herramientas que no tienen que ver nada con ello. Se trata de algo que no se sabe muy bien ¿Qué es?, pero lo importante es que se vende, que resulta comercial. En este caso, los medios de comunicación están perdiendo su función educativa e informativa y contribuyen a sembrar confusión y aumentar el desconocimiento del término.

El concepto actual de autopista de la información:(information perhighway), fue acuñado por el vicepresidente de Estados Unidos, Al Gore, para designar los servicios de telecomunicación de la próxima generación basados en tecnología por cable de fibra óptica. Dentro de quince años, usted tendrá en su casa un dispositivo - al que denominaremos super ordenador - que combinará las funciones actuales de un televisor, un teléfono y un ordenador. Ese super ordenador estará conectado a un cable de fibra óptica por el cual viajaran datos, la voz del teléfono y las señales de televisión.

¿Qué podrá hacer usted con el superordenador? Llamar a casa de su amigo y establecer una video conferencia (verá la cara del interlocutor en la pantalla). Elegir una determinada película a la carta entre una selección de miles de películas, con la capacidad de rebobinar, parar y adelantar - igual que una cinta de video, pero sin el inconveniente de tener que ir a devolverla al día siguiente al video club -. Recorrer varias tiendas para comprar artículos siguiendo los consejos y explicaciones de expertos vendedores. Enviar y recibir faxes. Vivir experiencias de realidad virtual que le trasladarán a dimensiones y efectos desconocidos. Examinar su historial médico para recordar el nombre de esa medicina que tiene que comprar. Aprender cualquier lengua del planeta recibiendo clases personales de nativos del país.

En definitiva, las posibilidades son infinitas y, en ocasiones, parecen entrar de lleno en el mundo de la ciencia ficción.

*¿Que es una autopista de la información?*

¿Cuáles son los rasgos principales que caracterizan una autopista de la información?

En primer lugar, el medio de transporte de los datos no puede ser el actual cable de teléfono de cobre, sino que ha de ser un cable de fibra óptica que tiene un mayor ancho de banda y permite transmitir más Información y más rápido. Para que pueda darse cuenta de la enorme diferencia entre el cable telefónico actual y la fibra óptica, basta fijarse en los siguientes datos. La fibra óptica puede transmitir 150.000 veces más Información que el tradicional cable de cobre, y mientras que en un cable telefónico de cobre se transmite una llamada, en un cable de fibra se transmiten simultáneamente 25.000 llamadas. Las líneas de teléfono actuales presentan ciertas dificultades cuando se intenta conectar a más de 14.400 bps (bits por segundo), pero la fibra óptica de la autopista de la información permitirá ver películas; es decir, tendrá que transmitir en tiempo real los millones de bits necesarios para poder ver una película.

La segunda nota característica de una autopista de la información es la Integración de ordenador, teléfono y televisión en un ente común que podríamos designar como Telecomunicación. Ahora mismo usted puede tener un teléfono, un televisor y un ordenador como módem para transmitir datos. Cuando esté conectado a una autopista de la Información, esas tres líneas de datos serán una sola y se intercomunicarán entre si.

Finalmente, hay una tercera característica propia de la autopista de la información: que es un servicio destinado al gran público, no como método de comunicaciones de las grandes empresas. Es por ello que se trata de algo que en el futuro generará mucho dinero y que definirá ¿Quién controla la Información? - aspecto clave en la organización social actual -.

A grandes rasgos, hay cinco campos que se beneficiarán de las nuevas autopistas de la información.

- Primero, el mundo del ocio, con videos a la carta, juegos interactivos, tocadiscos con miles de canciones, experiencias de realidad virtual, etc.
- Segundo, el segmento de las compras desde casa (entradas de cine, comida, ropa, libros y todo lo que se pueda imaginar).
- Tercero, las comunicaciones interhumanas: reuniones virtuales entre varios usuarios de todo el mundo, contactos, etc.
- Cuarto, el tele trabajo: profesionales que trabajarán desde su casa al contar con toda la infraestructura de Información y servicios que ofrece la autopista. Se calcula que para el Año 2000 existirán 10 millones de europeos realizando tele trabajo.
- Quinto, la educación: cursos especializados de cualquier materia se impartirán por profesores especializados y con soporte de materiales audiovisuales.

#### *Autopista y carretera comarcal*

Volvamos ahora al tema de partida. Si por autopista de la información entendemos la transmisión de voz, datos y video mediante un cable digital de alta velocidad con acceso económico para el gran público, la conclusión es evidente: no existen las autopistas de la información y tardaran como mínimo cinco años en existir. ¿Por qué entonces se concede actualmente tanta importancia a la autopista de la Información? ¿Por qué habla de ella todo el mundo?.

Existen varias razones. Por una parte, mucha gente está confundiendo el término y llamando autopista de la información a algo que no lo es.

Por otra parte, actualmente se están produciendo movimientos decisivos entre las grandes Compañías para situarse con ventaja de cara al momento en que las autopistas de la información comiencen a repartir jugosos beneficios. Finalmente, en 1998 se producirá la liberación de mercados en Europa y los usuarios podrán contratar cualquier Compañía para sus servicios (se acabó el monopolio de Telefónica).

#### *¿Es Internet una autopista de la información?*

No, porque no conecta a todos sus usuarios mediante cables de fibra óptica (sólo algunos), razón por la que no tiene la capacidad de transmitir video en tiempo real. De todos modos, Internet se considera lo más aproximado a la mítica autopista, al tratarse de una red casi global por la que actualmente puede circular información multimedia: texto, conversaciones en tiempo real, sonido digitalizado e incluso video digital. Eso si, la calidad deja mucho que desear porque el ancho de banda de las líneas empleadas es demasiado pequeño y todo lo que actualmente se ha hecho entraría dentro del terreno puramente "experimental" (desde

programas de radio a través de Internet hasta el concierto de los Rolling Stones). Nada de esto tiene calidad para el público final - y menos en España -.

¿Se puede decir que el periódico de Cataluña se ha unido a las autopistas de la información, porque ahora se puede leer a través de una BBS (más exactamente, de Servicom)?.

No, porque el periódico de la autopista de la información será un telediario interactivo (lo leerá como un periódico y al seleccionar una noticia la verá en televisión; por ejemplo, podrá saltarse toda la información meteorológica y acceder directamente al resumen de la Liga de Fútbol de la jornada anterior.

Es importante diferenciar entre la verdadera autopista de la información y lo que hasta ahora son sólo carreteras comarcales o simples autovías. En caso contrario, un usuario con un módem que llama a una BBS ya estaría dentro de la autopista de la información.

### *Autopistas españolas*

España está muy por detrás de los principales países en el desarrollo de la infraestructura necesaria para afrontar las autopistas de la información. Para darse cuenta de ello basta examinar las siguientes cifras. Se calcula que se tardará entre cinco y siete años en cablear con fibra óptica 6,5 millones de hogares españoles, esfuerzo que exigirá una inversión de 700.000 millones de pesetas.

Actualmente, existen en España aproximadamente 150.000 hogares que reciben televisión por cable, incluyendo videos comunitarios, frente a 1,3 millones de abonados en Francia - que, por otra parte, tiene cinco millones de conexiones instaladas-.

Otro ejemplo: en el año 2000 Estados Unidos tendrá cubierto con cableado de fibra óptica el 100% de su territorio nacional, mientras que España para dicha fecha sólo habrá cubierto el 50% de su territorio y Francia ya tiene en 1994 cableado el 25%.

El resultado de todo esto, unido a la liberación de mercados en 1998, convierte a España en uno de los países más atractivos de cara a los operadores extranjeros, pues el potencial de casi 12 millones de hogares españoles puede rendir grandes beneficios. Además, España tiene una de las tasas más bajas de Europa en penetración y uso de líneas telefónicas. La alarma ya está dada y el Gobierno pretende crear un segundo operador global de comunicaciones que pueda plantar cara a Telefónica y, de esta forma crear una competencia que sirva de aprendizaje para el duro momento de la invasión extranjera. Este segundo operador estará basado en Retivisión y el segundo licenciatario de telefonía móvil, aunque también se aprovechará de la experiencia de correos y varias compañías eléctricas.

Telefónica tiene en marcha el plan fotón, que durante 1994 y 1995 supuso una inversión de 45.000 millones en fibra óptica. Aunque este plan es un esfuerzo importante, el futuro no es muy optimista. La principal red de fibra Óptica de Telefónica, la RDSI (Red Digital de Servicios Integrados), sólo posee 15.000 conexiones, a pesar de estar creciendo rápidamente. Pero sigue teniendo problemas de cobertura porque sólo llega a unas zonas muy determinadas de las principales capitales de provincia (parques tecnológicos, zonas empresariales, etc.).

Por otra parte, hoy en día una tarjeta RDSI necesaria para conectar un PC o Macintosh a la línea RDSI supera ampliamente las 100.000 pesetas, lo que aleja a muchos potenciales usuarios.

En definitiva, la rapidez con que España se enganche a las nuevas autopistas de la información es en gran manera una cuestión política. Igual que España fue uno de los países europeos que más tardó en tener televisión privada, todavía no existe una regulación oficial de la televisión por cable.

Si es cierto que el arma decisiva del siglo XXI será el control de la información, es mucho lo que nos jugamos en este envite.

### *La cultura del ciberespacio*

Otra cuestión importante que ha contribuido a crear ese clima de desconcierto y confusión en torno a las autopistas de la información es sin duda su asociación con la llamada cultura del ciberespacio y sus partidarios, los cibernautas.

El ciberespacio se define, según Alan Kay, como "el lugar en el que uno se encuentra cuando mantiene una conversación telefónica", y es aplicable a las conversaciones por módem.

Desde un punto de vista estrictamente sociológico es difícil considerar que existe una clase social - o si se quiere estar a la última, tribu urbana - con características y costumbres propias que responda al nombre de cibernautas. Bajo el mismo saco de cultura del ciberespacio se engloban cosas tan variadas como música creada por ordenador, personas que utilizan el ordenador para conectarse vía módem a servicios electrónicos, artistas que explotan las figuras tridimensionales (el popular ojo mágico) o diseñadores de ropa que emplean metales y usan la espiral como símbolo inspirador.

Si esto fuera así, usted, que probablemente trabaja con un módem, sería un cibernauta - aunque desprecie la música bacalao y jamás se le ocurriría ir vestido con una camisa de hilos de cobre -.

Desde mi modesto punto de vista no existe cultura del ciberespacio ni cibernautas, aunque sí existe una clase social bien definida (o, por lo menos, una subclase social) que es la de los informáticos, entendiéndolo por ello no las personas que trabajan diariamente con el ordenador, sino aquellas que están interesadas en los ordenadores, siguen con atención el desarrollo de la información y la aparición de nuevas tecnologías y trabajan con los ordenadores como algo más que simple usuarios de un programa. Este grupo tiene un lenguaje propio, realiza un trabajo con pautas bien definidas (por ejemplo, no se lleva a cabo colectivamente, sino de forma individual) y, por supuesto, posee unos gustos específicos (por ejemplo, compra revistas especializadas como PC World).

Las autopistas de la información son la herramienta que utilizaremos dentro de una década como principal elemento de nuestras comunicaciones. Datos, voz, fax, video, música estéreo, películas, televisión: toda la información viajará por las nuevas autopistas de fibra óptica y permitirá una interactividad total con el usuario. Hasta entonces, sólo queda esperar y confiar en que la futura autopista española no quede dominada por compañías de capital extranjero - eso sí, recibiendo el usuario la misma calidad de servicio -.

Además, siempre hay que tener presente que la información es un camino de dos vías y para que España tenga un papel importante en la superautopista mundial debe aumentar nuestra cultura y preparación informática para ser capaces de exportar información y no sólo importarla como ocurre actualmente.

En definitiva, las autopistas de la información son hoy en día más un mito que una realidad.

Nada de lo que hay actualmente es una autopista. No se deje engañar ni llevar por argumentos puramente comerciales de algo que es el futuro, no el presente. Pero eso sí, prepárese en la medida de lo posible para subirse cuanto antes a esta gran carretera que promete cambiar el significado actual del término comunicación dentro de la filosofía del Mercadeo.

#### **4.4: El impacto de Internet a favor del Marketing y la Comunicación**

Con el calificativo de "lujosa" llegó esta tecnología a Latinoamérica hace algunos años; hoy es una estrategia de primer orden para contribuir al desarrollo de la región.

Ha llegado Internet a Latinoamérica. Red de redes, cosmopista, superautopista de información, ciberespacio, carretera informática, asfalto virtual; son varias las denominaciones utilizadas para hacer referencia al fenómeno número uno en telecomunicaciones e informática a nivel mundial. La supercarretera de información propuesta por el vicepresidente norteamericano Al Gore a comienzos de la administración Clinton, ha pisado los terrenos de centro y Sudamérica por medio de su más popular modelo: Internet.

Ante la avalancha informativa que produce Internet en los países donde comienza a llegar, los medios de comunicación y periodísticos hacen ingentes esfuerzos para producir toda suerte de noticias, reportajes, y hasta especulaciones acerca del efecto "bola de nieve" de Internet. La comunidad informática despierta su curiosidad preguntándose si "¿es verdad tanta belleza?". Las dudas florecen entonces hacia aspectos como: ¿cuándo se tendrá acceso?, ¿cuál es el verdadero potencial?, ¿son muy elevados los costos?, ¿a quiénes está destinado su uso?. Inclusive, en aquellas naciones latinas que tienen acceso desde hace años, el fenómeno se mira como algo muy suntuoso y tecnificado, el cual no llegará ni a su trabajo, ni a su hogar.

Entre quienes tienen acceso a Internet, se sabe que esta sobrepasa el umbral del conocimiento instantáneo, haciendo realidad la concepción que se tiene del océano del conocimiento, y redefiniendo el concepto de la aldea global.

Desde Guanajuato (México) hasta Antofagasta (Chile), la red de redes está cobijando raudamente cada vez más amplios sectores económicos, culturales y empresariales, a pesar de la cantidad enorme de trabas reglamentarias y gubernamentales de cada país y el alto costo de los servicios internacionales de enlaces telefónicos y de satélite. Pero en definitiva, el aspecto que más impedimentos coloca para el acceso a Internet es el político; la demagogia de las instituciones, la excesiva reglamentación en la transmisión de datos, y la cantidad de intereses creados por pequeños núcleos que manejan el poder a través de la información, han hecho que la tecnología impuesta por Internet esté actualmente fuera del alcance de muchos países, que durante años, han buscado una entrada.

Desde hace 25 años, cuando Vinton Cerf y un grupo de estudiantes de la Universidad de Stanford, California, desarrollaron los protocolos TCP/IP (Transport Control Protocol/Internet Protocol) como modelo para la interconexión de computadores de cualquier tipo, hasta nuestros días, la red Internet ha evolucionado con una rapidez que sobrepasa los cálculos más optimistas de las compañías investigadoras. La Internet Society, de la cual Cerf es presidente, calcula que este año la red tiene cerca de 20 millones de abonados, y que para 1998 esta rebasará los 100 millones de usuarios en el mundo. Business Week dijo en una pasada edición especial que para el año 2000, Internet congregará 180 millones de usuarios según la Internet Society, para 1995, más de la mitad de los suscriptores de Internet estarán ubicados fuera de los Estados Unidos; un gran potencial lo ocupan los países latinoamericanos, para los cuales durante los últimos años, tan sólo ha sido una labor de reconocimiento y expectativa hacia esta tecnología.

##### *Frecuencia Latina*

Países como Ecuador, Argentina, Venezuela, Chile, México, y Puerto Rico, tienen desde hace más de tres años enlaces dedicados, con velocidades de mínimo 64 kbps, obteniendo todos los servicios como correo electrónico, charla en línea, bases de datos propias, gophers dedicados,

y acceso a hosts remotos. En naciones como Bolivia, Nicaragua, Guatemala, Perú y Uruguay, se comenzó este año a tener acceso dedicado por canales propios.

Don Tapscott y Art. Castón, visionarios Informáticos ampliamente conocidos en el mundo, aluden en su libro recientemente publicado "Los Nuevos Paradigmas", que el cambio de estructuras económicas en las que el capital es factor clave en la competitividad, serán reemplazadas por una economía de información, y quien acumule la mayor información (y obviamente, la utilice en forma eficaz), será quien obtenga mayor riqueza económica. La información es entonces posicionada como factor clave en los negocios, al poseer un valor parecido al de la materia prima, al proceso productivo, o al trabajo.

De esta forma, como la información se obtiene a un costo casi que gratuito, el nivel de cualquier núcleo empresarial, social, académico o cultural estará más avanzado que otros similares que no utilicen la información como estrategia de primer orden.

Este nuevo paradigma del tratamiento de información que exponen Tapscot y Castón se ve reflejado en la super autopista de información, y más particularmente en Internet. ¿Todavía será hora de pensar si es conveniente que los países latinoamericanos transiten por este follaje de información?.

Naturalmente que la respuesta a este interrogante está a favor de que a "mayor Información, mayor poder", y por supuesto, mayor riqueza, llámese intelectual, cultural, científica, o en últimas, económica.

#### *En Persecución de Internet*

EcuNet, la red pionera de Ecuador, fundada en 1992 por un grupo de universidades, y auspiciada por el Banco del Pacífico, ha escalado altos peldaños, toda vez que reporta grandes índices de crecimiento entre usuarios de todo tipo, desde centros docentes, pasando por entidades gubernamentales y compañías privadas, hasta el sector comercial y de servicios. EcuNet congrega varios entes investigadores para el avance de la ciencia como la Corporación Ecuatoriana de Información, la Espol (Escuela Superior Técnica del Litoral), Conacyt, y el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Precios). El servicio más buscado en EcuNet es el correo electrónico entre las empresas que desean cubrir un mayor radio de acción entre países del área, para dar a conocer sus productos, buscar nuevas ofertas y expandir su mercado a mayor número de compradores. Un factor predominante en Internet es la eliminación de los intermediarios en la búsqueda de productos especializados. Al tener a la mano la información de las casas matrices, se suprimen los trámites, se eliminan las proformas, e incluso, los pedidos se hacen en forma remota y las cuentas de cobro llegan por la red. Este factor es bien importante en las economías latinas, en donde los contactos internacionales se hacen con el directorio telefónico en la mano o acudiendo a intermediarios, y viejos zorros mercaderistas.

En Colombia, donde Internet ha estado desde hace cerca de dos años en poder de un pequeño grupo de dos universidades y un organismo gubernamental, se ha avanzado notoriamente, pero el acceso es muy restringido, y sólo se otorga a un grupo reducido de personas adscritas. Para hacer frente a la restricción impuesta por el Pequeño Núcleo dominante de Internet, en 1994 se conformó el proyecto RunCol, en el cual la mayoría de universidades colombianas utilizarán canales dedicados de acceso para llevar la autopista de información no sólo a sus estudiantes, sino al conglomerado empresarial y público que éste dispuesto a enrutarse.

Durante 1994, Telecom, Empresa Nacional de Telecomunicaciones de Colombia, diseñó el proyecto Saitel, para entregar al usuario que lo solicite, todos los servicios de Internet a un precio reducido, acabando con la idea de la elitización de la información. Telecom colocará en

1995 una línea de servicio gratuito nacional (Servicio 800) para que el cubrimiento sea en todo el país.

Sistemas de Tecnología Avanzada (STA), representante de Digital Equipment Corporation en Colombia, inauguró la primera semana de Enero del 95 el primer servidor World Wide Web comercial; dos semanas más tarde, Telecom inauguró otro WWW con información general sobre el país.

### *Las naciones Full Equipo*

La Internet Society calcula que la red permite el acceso a 35 000 bases de datos de centros de investigación y universitarios de 75 países, y que los 20 o más millones de usuarios se encuentran dispersos en 130 naciones. Estos consumen diariamente enormes cantidades de datos: desde los 6 000 foros públicos o grupos de interés creados a libre albedrío, pasando por el medio millón de redes remotas para envío de e-mails, hasta los cientos de miles de usuarios que dialogan interactivamente cada noche para tratar toda suerte de temas, como la calza de amalgama, el racismo africano o la esclerosis lateral.

Entre los países más avanzados y con mayor crecimiento están México y Costa Rica, esta última contaba a finales de 1994 con 2 050 nodos en la red CRNet. Esta funciona a manera de central internacional de gestión de red para todos los países de centro América y del Caribe, enlazándolos con las redes de Estados Unidos vía satélite. Guatemala y Panamá pueden acceder a CRNet a través de radio módem y comunicación vía microondas. La posición fronteriza de México con Norteamérica, así como las alianzas de Costa Rica con organismos internacionales de cooperación tecnológica, han dado lugar a que el avance de Internet sea muy elevado como para ostentar el liderato latino en la red. Puede decirse que México y Costa Rica son los internautas "mejor equipados" de Latinoamérica y con mayores perspectivas de cubrimiento y alcance. Sólo como ejemplo, basta con navegar por cualquier gopher para descubrir que bajo el menú de "Gophers Latinoamericanos" no aparecen ni Aztecas ni Costarricenses; ellos también son considerados por Internet como casos especiales y se encuentran bajo el Item "Gophers de Norteamérica".

La OEA, en conjunto con el gobierno de los Estados Unidos han emprendido en Costa Rica la instalación y puesta en marcha de la red hemisférica inter universitaria de información científica y tecnológica (REDHUCYT), y la red académica científica y tecnológica del Caribe (CUNET). Estos dos proyectos tienen como misión interconectar el continente americano en una red universitaria que llegue incluso a todas las naciones isleñas como Cuba, República Dominicana, y Jamaica.

Otra de las naciones con alto desarrollo en la región es Venezuela, en donde las compañías telefónicas, el gobierno, y las universidades han impulsado numerosos proyectos de Internet, logrando expandir las actividades a todo el país. Uno de los diseños bandera es REACCIUN, red académica cooperativa de centros de investigación y universidades nacionales, que interconecta a 20 universidades y centros de investigación incluyendo la Universidad Simón Bolívar, la Universidad Central de Venezuela, el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC), el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT), el Centro de Investigaciones de Astronomía (CIDA), y la Universidad de Zulia entre otros.

Precisamente el CONICIT en asocio con la OEA, han establecido un proyecto de adelanto en las áreas de microelectrónica, informática, biotecnología, materiales y automatización industrial, fomentando actividades de formación y capacitación de recursos humanos en cada área, utilizando Internet como su estrategia de mercadeo y expansión. El Selia, sistema en línea de información académica de Venezuela es una alternativa adicional para el acceso a información

académica planeada conjuntamente entre la comisión de ciencia y tecnología y el IVIC. Según datos suministrados por CONICIT, el número de hosts anfitriones reconocidos en el dominio .VE (Top Level Domain) de Venezuela, ascendía en Octubre de 1994 a 567 máquinas.

### *Casos del Norte*

Un informe publicado recientemente por la National Science Foundation (NSF), indica que en Estados Unidos sólo un grupo reducido de estudiantes puede utilizar Internet como instrumento de consulta, debido a un sin número de desigualdades generadas por la raza, el área rural o urbana y el sexo. En regiones de escasos recursos y en poblaciones de raza negra, el rezago tecnológico es aún más notorio, indica el informe. Al mismo tiempo, un alto porcentaje de colegios y universidades no conoce Internet o no tiene planes de conectarse en los próximos dos años.

Si esta es la situación del gran norte, ¿Qué puede encontrarse en Latinoamérica?. Continente donde no existe una homogénea distribución de los recursos financieros y por ende tecnológicos; naciones donde hay diferencias abismales entre educación pública y privada, urbana y rural, raza negra y raza blanca; región donde se pone de manifiesto que la cultura está elitizada y que la tecnología al estilo de Internet puesta en manos de unos pocos, queda sumida en el limbo.

Varios años han pasado para que Bolivia, Colombia, Guatemala, o Paraguay comiencen a pensar que la tecnología puesta en pocas manos no conduce a nada, que hay que entregarla, darla a conocer, ofrecerla. Otras naciones han considerado a Internet como mecanismo fundamental de comunicación desde sus inicios y han emprendido planes organizados de expansión, mercadeo y democratización; las naciones del cono sur son vivo ejemplo de ello.

### *El Bloque Sur*

Argentina ocupa un lugar destacado dentro de las naciones "industrializadas" de Internet en América Latina. La nación austral ha impulsado el surgimiento de varias redes y sistemas de acceso e investigación a Internet con el auspicio del Ministerio de Relaciones y Culto, así como de la subsecretaría de informática y desarrollo. Esta última patrocina el PNICCT (Programa Nacional de Información y Comunicación científico tecnológica), que presta servicios a diversas organizaciones, desde fundaciones ecológicas, hasta centros de investigación en ciencias sociales, que utilizan la red para intercambiar información a precios reducidos.

Existen proyectos bilaterales como el Programa Argentino - brasileño para el intercambio de información vía Internet, El programa de integración Uruguay - Argentina, así como el proyecto Mercosur, que permitirá unir a los países del Río de la Plata entorno a varias redes científicas y académicas. De igual forma, RECYT, la red científica y tecnológica Nacional de Argentina ha establecido desde 1990 enlace satelital con SURANet (red de investigación de las universidades del sureste de los Estados Unidos) para el intercambio de información vía Internet. RECYT provee servicios de correo electrónico a más de 500 instituciones en 24 provincias a nivel nacional. un consorcio constituido en 1992 por 19 universidades y la comisión de investigación científica y tecnológica (Conicyt). El acceso a Internet se realiza por intermedio de la National Science Foundation (NSF) utilizando un canal propio. Los centros universitarios adscritos tiene cada uno su respectivo enlace dedicado; para ello, REUNA ha instalado tres centros de operaciones que cubren toda la nación. Pero la red no sólo abastece de información al área académica; en la actualidad 25 instituciones externas utilizan el espectro virtual y más de 300 usuarios conmutados tienen acceso, entre ellos se cuentan empresas y usuarios particulares.

Podemos hablar de numerosos proyectos de Internet en los países latinos; sabemos que Perú, Ecuador y Colombia son la fuerza de los andes; que Brasil es una potencia oculta en telecomunicaciones; o que Jamaica se convertirá en el eje matriz del caribe al proveer conexión por fibra óptica entre las islas y Estados Unidos. Vale la pena mencionar que prácticamente todas las naciones del Caribe tienen su propio dominio y canal dedicado, incluidas Antigua, Bahamas, Cuba, Trinidad y Tobago, y Belice. Otras naciones como Haití y Panamá obtienen el acceso a través de naciones vecinas, pero pronto tendrán canales propios. En fin, el universo Latinoamericano es amplio y virgen. La selva de Internet está aún sin explorar.

La comunidad informatizada de Norteamérica y Europa sólo habla de los piratas de Internet, de la generación bit, y otros encuentros cercanos del remoto tipo, mientras acá en Latinoamérica todavía estamos en la era del fax, y pensando si es conveniente instalar este tipo de tecnologías, y que al hacerlo, el proyecto sólo debería estar en manos de "investigadores" y "académicos", ya que de ellos depende en comprobar si tales adelantos contribuyen al desarrollo de su cultura.

América Latina no puede escapar a una tecnología como la que impone la red de redes, son muchos los beneficios que se obtienen con el acceso a esta y en cambio un pobre panorama le espera a quienes no la contemplan como estrategia. Hasta ahora, las personas que han navegado por el océano del conocimiento virtual, y que tienen el altruismo suficiente para dar a conocer a otros su experiencia, no dejan de inducirnos para que zarpeamos hacia el mar de Internet, sin temor a quedar a la deriva y sin convertirnos en naufragos de la cultura.

*Se unió a internet la www, "red con amplitud mundial", de alto crecimiento*

La forman 10 000 "Servidores" de Bancos de Información

- Fue concebida como un "Universo sin Parches", de fácil acceso para todos.
- Cuenta con un floreciente "Distrito Comercial"

Si ha pensado que ha pensado que Internet fue para los "adictos a la tecnología", reconsidérelo. Durante los últimos 18 meses se sumó una enorme red de fuentes de información, a ésta de cómputo global, en la que hasta un novato puede navegar.

La Red con Amplitud Mundial (WWW, por su sigla en inglés) es el área más nueva y con mayor crecimiento en el espacio cibernético; un conjunto de aproximadamente 10 000 "servidores" o computadoras de base de datos, a partir de sólo 3 000 durante agosto y el incremento diario - que contienen información sobre temas tan diferentes como pesca, preparación de cerveza casera y diarios electrónicos.

La red proporciona un conjunto de normas, o formatos, que permiten a los usuarios acceso a archivos de información de Internet. La diferencia a partir de los intentos anteriores de la red es su capacidad para permitir a los usuarios desplazarse fácilmente a partir de información relevante en una base de datos a información vinculada en otra -que podría estar en una parte muy lejana del mundo. La red Internet, en si misma, es la red de computadoras que intercambia información al valerse de las mismas reglas de interconexión.

La WWW cuenta con un floreciente "distrito comercial" a medida que cientos de compañías comenzaron a promover sus productos por medio de los vínculos globales de Internet. Lo más importante es la ubicación del primer "comercio electrónico" en Internet, que tiene previsto crecer de manera explosiva durante el año entrante.

Los primeros filamentos de la WWW fueron colocados en 1989 en CERN, el laboratorio de física de partículas europeo, en un proyecto dirigido por Tim Berners Lee, científico de la computación que es conocido como el "padre" de WWW.

La WWW fue concebida como un universo sin parches en el que toda la información, de cualquier fuente, pueda ser utilizada de una manera sencilla y constante... en cualquier tipo de computadora, de cualquier país, valiéndose de un programa estándar", señaló Berners Lee.

Su visión se ha aproximado a la realidad desde el año pasado, en gran medida como resultado de la popularidad de Mosaic, programa de software que permite a los usuarios de computadoras "revisar" las bases de datos y buscar rápidamente a través de miles de documentos en línea. Simplifica la tarea - un clic del ratón sobre una palabra de conexión en un documento ejecuta automáticamente las instrucciones de la computadora para llevar al lector a otra parte relacionada de la información, sea texto, gráfica, sonido o video.

Es una mejoría enorme sobre la gran cantidad de protocolos de cómputo diferentes y lenguajes, que enfrentaron los usuarios de Internet hasta hace poco. En efecto, Mosaic se ha convertido en un viaje guiado en el espacio cibernético - una guía que habla todos los lenguajes de cómputo y conoce los mejores lugares.

Creado por el Centro de Aplicaciones de Supercomputación de la Universidad de Illinois, Mosaic está disponible para los usuarios individuales mediante Internet sin cargo. Desde mayo, los usuarios de computadoras corporativas han comprado más de 10 millones de ejemplares de una versión mejorada de Mosaic, de Spyglass, compañía establecida para comercializar la tecnología de la universidad.

El tráfico en WWW crece tan aceleradamente que resulta difícil seguir su pista. Se calcula que aproximadamente 30 millones de personas utilizan Internet y un millón de nuevos usuarios se vinculan cada mes - muchos de ellos atraídos por el interés en WWW.

*Casi cualquier persona puede incorporar un "home page" sobre WWW.*

La familia McBryan, de Colorado, por ejemplo, declara ser el primer hogar en la super autopista de la información. Papá, mamá y los tres hijos están vinculados a Internet. "lo que se encuentra aquí son los prototipos de los futuros usuarios de Infobahn (autopista de información)", dijeron al presentar algunas fotografías para ilustrar su texto.

Después, tenemos a la escuela primaria Hillside Elementary School en Minnesota, donde el proyecto de clase del sexto grado de Collins, es crear un lugar sobre WWW. El año pasado los alumnos de tercer grado (entre 7 y 8 años) participaron igualmente.

Indudablemente el mundo de Internet es un jugoso negocio para el tráfico de información comercial para lo cual debemos estar preparados por todas las ventajas que en su conjunto atesora.

## **Parte 5: Casos prácticos a las puertas del Siglo XXI**

- 5.1: Pascual, lucha por su independencia
- 5.2: La fórmula de Skip para ganar a Ariel
- 5.3: El caso Toyota, un ejemplo a seguir
- 5.4: La fórmula del Doctor Esteve
- 5.5: Ocho empresas donde manda el cliente
- 5.6: ¿Cómo escapar del infierno?

### **5.1: Pascual, lucha por su independencia**

Su potente red de ventas, publicidad y calidad son sus armas.

A Tomás Pascual la vaca le ha dado mucho. Primero leche, después agua, zumos, mantequilla, nata, cereales u postres. Todo sin caer en las garras de los hiper y apostando por la tienda de la esquina. Una estrategia cada vez más difícil de mantener.

Leche Pascual de oferta. Aquella ama de casa no se lo podía creer. Llenó su cesta en el hiper y se fue a casa. A la semana siguiente volvió y ya no había ni un solo producto Pascual, ni leche ni nada, en todo el establecimiento: en cuanto Tomás Pascual supo que el hipermercado había rebajado el precio de su leche, ordenó cortar radicalmente el suministro.

La gran superficie había recibido montones cartas de sugerencias reclamando leche Pascual. Por eso, algunos días después el director de compras de esa cadena de hipermercados se reunía con el director general de Pascual para tratar de oficializar descuentos y promociones.

Pero el presidente del Grupo Leche Pascual, por una cuestión de principios, no estaba dispuesto a aceptar. Por eso, no dudó ni un segundo en gastar 300 millones de pesetas para rodear con publicidad de Pascual todas las vallas cercanas al hipermercado e invadir con sus productos las tiendas tradicionales que estaban a su alrededor. Al poco tiempo, el director de compras del hipermercado llamó a Pascual para reanudar la negociación.

Grupo Leche Pascual:

#### Sus Bases

- Leche Pascual es una marca líder, que basa su alto precio en un prestigio y calidad reconocida.
- Siempre busca nuevos mercados con gran potencial de crecimiento y no para lanzar nuevas marcas.
- Su red de distribución llega a 65 000 puntos de venta, su gran arma. Sólo el 20 por ciento de sus ventas se concentra en las grandes superficies; eso le proporciona una gran independencia.
- Tecnología de punta y fuertes inversiones en publicidad: 4 800 millones de pesetas en 1993.
- Una gestión firme y sin bandazos, que se ha demostrado clave para el éxito.

#### Los Riesgos

- La competencia apuesta también por la calidad de la leche y sus precios son un 30 por ciento más bajos que los de Pascual.
- Su principal punto de venta, la tienda y el super del barrio, se asocian cada vez más con las centrales de compra.

- Su política de inversiones realizadas en los últimos le ha llevado a un exceso de capacidad y ha debilitado su estructura financiera.
- En zumos el mercado está saturado y la guerra de precios es brutal. A su Zumosol le pisan los talones Don Simón y Juver.
- En cereales Pascual se tiene que enfrentar al líder mundial, Kelloggs, que domina la gran distribución, principal punto de venta de este producto.
- Su segunda marca de leche, PMI, está bien situada, pero no ha encontrado un hueco claro en el resto de los productos.

#### La Receta

- Mano dura

Natural de la localidad burgalesa de Linares del Arroyo, a sus 67 años Tomás Pascual sigue sin dar respiro a sus competidores. Tras conseguir liderar el mercado con la leche Pascual, la más cara del mercado, sacó otra más barata, PMI, y ahora contraataca a las leches de bajo precio con las marcas Suinza e Intermilk.

- Dominar

Si hay algo que sabe hacer es vender; una actividad que realiza desde que tenía uso de razón. Por eso, Tomás Pascual pierde el sueño cuando un cliente quiere acaparar más del dos por ciento de sus ventas. Su objetivo es evitarlo, y por eso concentra gran parte de su esfuerzo en mantener una costosa red de distribución que le permite dominar las estanterías de la tienda tradicional.

- Dividendos

De repartir, nada de nada. En leche Pascual el que manda es don Tomás. El resto sugiere y ejecuta. Pero a pesar de no conseguir crear un equipo directivo estable, hasta ahora, en Leche Pascual, las cosas no han ido mal. Su estrategia es reinvertir hasta la última peseta. Si sobra algo, se engorda lo que haga falta el presupuesto de la publicidad. Si sigue sobrando se presta dinero a sociedades mobiliarias, para crear un patrimonio que a la larga pueda generar interesantes plusvalías

Por esta vez, Tomás Pascual había ganado la partida, pero en otras ocasiones, mantener el pulso con los hipermercados le ha costado mucho dinero. En un momento en que los fabricantes, tanto grandes como pequeños, concentran sus ventas cada vez más en las grandes superficies y colaboran con ellos fabricándoles productos que luego los hiper venden con la etiqueta de sus propias marcas. Tomás Pascual ha logrado mantenerse al margen.

Para conseguirlo cuenta con un importante arma: una red de distribución propia que le permite llegar a más de 65 000 puntos de venta, sirviendo a la tienda del último pueblo y de la última esquina, el pedido que solicite, aunque sea sólo de 2 000 pesetas. En estos momentos, el Grupo Leche Pascual cuenta con 22 delegaciones propias, 21 almacenes, 200 camiones de largo recorrido, 150 camiones de reparto y 400 vendedores propios. Y además de todo esto, tiene contratados a unos 500 distribuidores que cuenta con su propia red de vendedores y camiones. Esta infraestructura ha permitido a Tomás Pascual convertirse en el rey de las estanterías de los comercios tradicionales y mantener su independencia frente a la presión de la gran distribución.

La gestión de Tomás Pascual va siempre contra corriente. Mientras el resto de sus competidores han tratado de reducir los costes suprimiendo su red de distribución y concentrando las ventas en la gran distribución, el Grupo Leche Pascual ha hecho todo lo contrario: ha potenciado todas las estanterías que sus competidores, atraídos por la fuerza de los hiper, han ido abandonando en el comercio tradicional.

Todos sus vendedores tienen muy claro que ninguno de sus clientes puede acaparar más del dos por ciento de las ventas del grupo. Por eso, Tomás Pascual se puede permitir el lujo, por lo

menos hasta ahora, de vender la leche Pascual, un 30 por ciento más caro que su competencia en promedio. Este alto precio se mantiene tanto en la tienda tradicional, como en las grandes superficies.

Tomás Pascual sabe muy bien que baja la guardia en alguno de los pilares de su estrategia - calidad, precio, publicidad y distribución propia - le ocasionaría mantener este rumbo resulta cada día más difícil. La leche, su producto estrella, está sometida a una guerra de precios brutal, y al ser un producto de gran consumo, las marcas propias de los hipermercados juegan un papel cada día más importante, acaparando ya una cuota del 30 por ciento de las ventas totales del sector. Por otro lado, los principales clientes de Tomás Pascual se ven cada día más impotentes para competir con los grandes gigantes de la distribución. La mayoría de ellos tratan de sobrevivir asociándose a grandes centrales de compra, para poder contratar grandes volúmenes y obtener mejores precios.

#### En Brick

Esta marejada de fondo implica riesgos importantes para la estrategia del Grupo Leche Pascual. En su origen, este emporio lechero tuvo la suerte de que el líder del envase brick, Tetra Pack, le escogiese como punta de lanza para penetrar en el mercado español, ofreciéndole unas interesantes ventajas en la financiación de las instalaciones. Esta oportunidad, unida a la obsesión de Tomás Pascual por la calidad, le convirtieron en el líder indiscutible del mercado; un galardón que todavía mantiene.

Pionero en el brick y en la leche desnatada, Tomás Pascual lanzó en 1986 una segunda marca de leche con el nombre de PMI. Su nacimiento fue fruto de la casualidad. Por aquellas fechas, los sindicatos de la factoría de Aranda de Duero se negaron en rotundo a trabajar a tres turnos y durante los fines de semana. Esto significaba que la leche que se recogía los viernes no podía envasarse hasta el lunes, Tomás Pascual decidió que aquello no contradecía la normativa de calidad establecida, pero no se adecuaba a las reglas que él había fijado. Así se lanzó la leche PMI, que sin ser barata, tiene diferencia de calidad y precio con Pascual.

Un año más tarde, los directivos de Tetra Pack decidieron promocionar el mismo envase para los zumos, un sector que en aquellos momentos tenía un gran potencial de crecimiento. Así nació Zumosol, que en muy poco tiempo se convirtió en el líder del mercado. Sin embargo lo que parecía un buen negocio se estropeó. Tetra Pack animó a muchos fabricantes a seguir el camino de Pascual, ofreciéndoles también condiciones muy interesantes. El resultado de esta política ha llevado a una atomización del sector y a una feroz competencia en el precio. A este problema se le suma otro: la marca PMI, que está bien posicionada en leche, se ha extendido a los zumos y al resto de los productos. Los expertos de marketing consultados señalan que existe el peligro de que PMI y Pascual acaben compitiendo entre sí, porque para el consumidor resulta difícil percibir las diferencias.

#### El Holding inmobiliario

La vaca de Pascual ha dado para crear un holding inmobiliario que controla en estos momentos importantes inversiones, fundamentalmente en Málaga, con dos campos de golf, El Herrojo y La Quinta; este último con planes parciales aprobados para construir cerca de un millón de metros cuadrados. Kampinas es la sociedad matriz que controla el holding. Sus accionistas son los hijos de Tomás Pascual.

A finales de 1992 esta sociedad tenía contraída una deuda de 4 000 000 000 con Leche Pascual. A su vez Kampinas detenta el 93 por ciento de Golf España, una sociedad que tiene entre otras participaciones el 80% de la sociedad Club Inversiones y Finanzas.

El Club de Inversiones y Finanzas controla a su vez el 30% del club El Herrojo de Málaga. Paralelamente, Golf España posee directamente en torno al 6% de ésta última sociedad. El cruce de participaciones societarias suma también cerca de un 20% de la urbanización de La Quinta Golf en Marbella. El resto del capital pertenece principalmente al Banco Bilbao Vizcaya.

Tomás Pascual compró a muy bien precio todos estos terrenos, cuando el sector inmobiliario se recupere podrá generar plusvalías. Golf España controla también el 50% de Praicsa, una sociedad que posee 13 000 000 de metros cuadrados en Fuerteventura.

#### Una nueva marca

En medio de esta guerra Pascual sigue liderando el sector, con una cuota del 10.1 por ciento en Zumosol, pero Don Simón, Kasfruit y Júver le pisan los talones, con participaciones del 9.7, el 9.4 y el 9.4 por ciento, respectivamente. Su estrategia de intentar repetir el éxito de la leche, con fuertes inversiones en publicidad de Zumosol y con un precio de venta superior al del mercado, no ha funcionado por la feroz competencia que existe. Además en 1992 invirtió más de 100 millones de pesetas en duplicar su capacidad de producción de zumos. Para resolver el problema a corto plazo. Pascual prevé sacar al mercado muy pronto una tercera marca: Tafira.

Otros productos son la nata líquida y la mantequilla, dos sectores en los que entró a finales de 1989 y principio de 1990. A pesar de liderar el mercado con productos de gran consumo, Tomás Pascual lo sabe, pero le importa poco: se conforma con los impactos publicitarios que el consumidor recibe al entrar en una tienda y ver Pascual. Además el coste de producción es mínimo, ya que utiliza la gasa que le sobra de la leche desnatada.

Tras la nata y la mantequilla, Tomás Pascual aumentó el desayuno, entrando en los cereales en 1991; un sector con gran potencial de crecimiento donde Kelloggs marca de la multinacional norteamericana del mismo nombre, dominaba el 75% del mercado. Después de invertir cientos de millones en publicidad, Pascual ha conseguido hacerse con una cuota de mercado que según las estadísticas se sitúa entre el 8 y el 10%.

Para arañar más cuota. Tomás Pascual, que en los últimos años ha invertido más de 3 000 000 000 en este negocio de los cereales, tendrá que sudar tinta. Primero, porque el mercado no ha crecido al ritmo esperado, y segundo, porque el 50% de las compras de los cereales se concentra en los grandes supermercados y los hiper, y allí, Pascual apenas está presente. Su gran competidor Kelloggs lo sabe muy bien y en cuanto los cereales Pascual y PMI cruzan el umbral de una gran superficie, ataca con toda su artillería y revienta los precios con ofertas y promociones. A pesar de todo, Tomás Pascual lanzó durante 1993 al mercado de cereales los Ñampa Zampa, los Trogloditos y los Boskys de Pascual. La salida fue acompañada de una fuerte inversión de publicidad, con un mensaje mucho más dirigido a los niños, que a las madres. Esta estrategia tuvo un gran éxito y logró llenar el descenso de la cuota. Pero su precio: de los 7 050 000 000 que la empresa del sector gastaron publicidad, el Grupo de Leche Pascual acaparó el 40 por ciento.

Un año después de la entrada en los cereales, a finales de 1992, Pascual subcontrató con la alemana Sudmilch, la fabricación de lo que, en la jerga del sector, se denomina como postres de larga vida, y que para el hombre de la calle son una especie de yogures o mousses, que a diferencia de los tradicionales no necesitan ser conservados en frío. El éxito fue rotundo: en 1992 Pascual vendió 17 000 000 de vasitos de este tipo de productos y en 1993 la cantidad superaba los 140 millones de vasitos.

Animado por el triunfo, a principios de 1994, Tomás Pascual empezó a construir una fábrica en Aranda de Duero para producir postres de larga vida, con una inversión que podría rondar los 4 000 000 000 de pesetas. Los expertos del sector opinan que aunque los postres Danone y Chamburcy, sus competidores, necesitan ser conservados en frío, no se quedarán con las manos quietas.

A toda esta receta de diversificación del grupo, hay que añadir el ingrediente del agua mineral, un mercado donde Pascual está presente desde 1974 Bezoya, y que amplió en 1991 con la compra de Manantiales de Cardó. La primera marca domina Madrid y sus alrededores, con una posición bastante consolidada. Pero Tomás Pascual sabe que esto no es suficiente; por eso compró la empresa catalana Cardó, porque en Cataluña se concentra la mayor parte del consumo de agua mineral. De momento, su estrategia con esta última marca es ganar mercado al precio que sea.

Con todo este proceso de diversificación, de los 66 000 000 000 que facturó en 1993, casi el 70% correspondieron a su producto estrella: la leche.

En este mercado trata de combatir en nuevos frentes con leches de bajo precio, que el consumidor de la calle identifique con Pascual, pero que son suyas y que se llaman Intermilk y Suinza. Paralelamente a esta estrategia, Tomás Pascual trata de aprovechar los difíciles momentos de su competidor Puleva y prepara el lanzamiento de una leche con vitaminas, que lanzará con la marca PMI.

Con una competencia de precio feroz, con exceso de capacidad instalada en los zumos, leche y cereales, y con el proceso de concentración de la gran distribución, la pregunta que se hacen los expertos es hasta cuándo la vaca Pascual podrá mantener el pulso. En 1992, las ventas consolidadas de Leche Pascual estuvieron cercanas a los 52 000 000 000 de pesetas con un beneficio antes de impuestos de 1 077 000 000 y unas amortizaciones de 1 880 000 000 de pesetas.

Estos datos no incluyen las cuentas de Pascual de Aranda, su empresa avícola y de piensos, que facturó 8 000 000 000 de pesetas en 1992. Pero el grupo Leche Pascual aumentó su endeudamiento en 7 000 000 000 de pesetas, con unos recursos propios de 11 248 000 000 de pesetas.

Así empezó todo

Ni títulos, ni masters. Tomás Pascual Sanz, nacido un 20 de diciembre en la localidad burgalesa de Linares del Arroyo, ahora con 69 años. Desde que tenía uso de razón, iba de pueblo en pueblo vendiendo todo tipo de productos. Su vehículo en aquel entonces era una bicicleta. Con el paso del tiempo, a pesar de ser el menor de sus hermanos, tomó las riendas de los negocios de la familia, que habían empezado en la cantina de la estación de tren de Aranda de Duero.

Entre sus varias actividades llevaba la distribución de las galletas Cuétara. Así conoció al que luego sería su yerno, Florencio Gómez Cuétara.

En 1967, la Caja de Ahorros de Burgos pidió a Tomás Pascual que se hiciese cargo de la cooperativa lechera de Aranda de Duero y le prestó el dinero. Ese fue el embrión de Leche Pascual.

Posteriormente, el resto de sus hermanos se salieron del negocio y Tomás se hizo con el control de la sociedad.

Líder por los cuatro costados:

- Leche: Pascual, PMI, Suinza, Intermilk.
- Zumos: Zumosol, PMI
- Agua mineral: Bezoya, Cardó
- Cereales: Pascual, PMI
- Nata líquida: Pascual, PMI
- Mantequilla: Pascual, PMI.

... Tomás Pascual se hizo empresario en la calle...

## 5.2: La fórmula de Skip para ganar a Ariel

*Más de 50 000 lavados por minuto*

En el siglo XX hay pocas cosas que resulten más cotidianas que el lavado de la ropa. No en vano, según una encuesta realizada por Lever, en Europa se llevan a cabo 536 millones de lavados cada semana, y se consumen cuatro millones de toneladas de detergentes que representan más de un billón de pesetas

Con estas cifras no es difícil de entender por qué el mercado del lavado se ha convertido en un panal de rica miel al que se acercan un puñado de multinacionales. Todas ellas quieren arrebatarse cuota al líder europeo: Procter and Gamble.

Los resultados del estudio, realizado por Lever durante los últimos 20 años muestran coincidencias en los hábitos de los consumidores. Por ejemplo el 85 por ciento de los europeos utilizan detergentes en polvo y el 45 por ciento prefieren los concentrados. El 61 por ciento de los encuestados creen que el problema básico en el lavado es la eliminación de las manchas. Sin embargo, existen también grandes diferencias entre los distintos países: mientras en Italia una de cada tres encuestadas lava a mano, en Suiza la proporción es solamente del 14 por ciento. Además, en Europa del norte la mayoría de los lavados no llevan ningún tratamiento adicional, mientras que en el sur es habitual el uso de aditivos:

- En Europa se llevan a cabo 536 millones de lavados cada semana, lo que significa 77 000 000 de lavados por día, o 3 000 000 por hora.
- El agua utilizada por año para lavar sería suficiente para llenar medio millón de piscinas olímpicas.
- El detergente empleado por año en Europa asciende a 6 000 000 y medio de metros cúbicos: que es seis veces el volumen del Empire State Building en Nueva York.
- En promedio, cada europeo, tiene unas 25 manchas por semana. Y las cinco más difíciles de eliminar son las de salsa de tomate, la fruta, la grasa, otras salsas y la sangre.

*La multinacional Lever ha gastado 20 000 000 000 para desbancar a su competidor Procter.*

Lever acaba de lanzar un detergente con el que confía desbancar a Procter and Gamble del liderazgo. En Holanda, esta nueva apuesta ha supuesto una agria batalla, que hoy está en los tribunales. En España parece que la sangre no llegará al río.

La guerra sucia que lava más blanco comenzó en abril de 1994 en Holanda. Después de investigar durante tres años e invertir más de 20 000 millones de pesetas, Lever emprendía el lanzamiento de un nuevo detergente que, según la empresa filial del gigante anglo holandés Unilever, "supone la mayor revolución del sector en los últimos 50 años, y nos dará el liderazgo mundial".

En Holanda y otros países de Europa donde se simultaneó el lanzamiento, ese detergente maravilloso fue bautizado con el nombre de OMO POWER (Omo es el equivalente de la marca Skip en España). ¿Cuál es el poder de la nueva fórmula? "Sencillamente, que es más ecológico, y lava mejor, más rápido y a menor temperatura que cualquier detergente de la competencia", afirma el Director de Marketing de Lever España. La frase bien podría formar parte del guión de un spot tradicional de detergentes en el que dos señoras discuten sobre la calidad de los productos que utilizan para eliminar las manchas del ketchup en la ropa de sus hijos. En este caso, las discusiones no han sido ficticias, las madrujas son los dos gigantes mundiales del detergente, y el asunto está en los juzgados holandeses.

Pegatinas en los tambores:  
Ariel líder en blancura:

(Cuotas de mercado en porcentaje)

Procter and Gamble

- Ariel 22
- Dash 4

Lever España

- Skip 13
- Luzil 4

Henckel Ibérica

- Wipp 12
- Dixan 6

Camp Benckiser

- Elena 8
- Colón 9

Otros

- Otros 22

Los concentrados en ascenso

Distribución porcentual de las ventas de detergentes en España por gamas.

- En Polvo 66
- Líquidos 2
- Alta espuma 5
- Prendas delicadas 7
- Concentrados 20

Un alto ejecutivo de la filial de Procter and Gamble en el Benelux, fue el encargado de abrir fuego en 1994 al decir: "Estamos muy preocupados con este nuevo detergente de Lever. Nuestros tests han demostrado que los tejidos quedan dañados con su uso". Su advertencia a los consumidores holandeses obtuvo una respuesta enérgica por parte de Unilever, que lanzó insistentemente el mensaje que se habían realizado 120 lavados de las mismas prendas con el OMO POWER, sin perjuicio alguno para los tejidos. La cosa no quedó ahí, ya que a los pocos días Procter contraatacaba con una curiosa medida comercial: todos los paquetes de su marca Ariel en Holanda quedaron sellados con una pegatina con el rótulo Power, es decir, Ariel Power, lo que fusilaba el apellido del nuevo detergente de Unilever.

La gota que colmó el vaso de la polémica fue la aparición de una campaña publicitaria para revistas femeninas en la se anunciaba el Ariel Power, un producto que lo único nuevo que tenía era la pegatina en el paquete. Los asesores legales del Unilever decidieron utilizar todas sus armas, presentando una demanda judicial contra Procter en los juzgados de Amsterdam y retando a la empresa norteamericana a un test público del nuevo producto. Procter se negó a responder al envite y manifestó que su ataque no iba dirigido al producto de Lever, sino a la tecnología del manganato, una sal supuestamente utilizada por los holandeses en su fórmula Power.

Además, y según fuentes oficiales de Procter and Gamble en Madrid, ya han sido retirados los adhesivos de los paquetes de Ariel. Eso no quiere decir que haya firmado definitivamente la paz con Unilever, ya que en círculos del sector se aseguraba hace unos días que los americanos están dispuestos a lanzar el mismo ataque contra Lever en Gran Bretaña y en Estados Unidos.

Los directivos de Lever y Procter and Gamble en España no quieren saber nada de la guerra que mantienen sus empresas en los Países Bajos: "Nuestras relaciones con Procter han sido siempre cordiales. Mantenemos una competencia feroz pero leal, y eso no ha cambiado ahora", expresó el Director de Relaciones Corporativa y Personal de Lever España.

Skip Poder, el producto en el que cifran todas sus esperanzas de recuperar el liderazgo en España y Europa, fue lanzado en 1994 en España, y ha comenzado una potente campaña de publicidad en la que invirtieron más de 2 000 000 000. Procter también quita hierro al asunto, y asegura que no tienen previsto reaccionar de ninguna manera al lanzamiento del nuevo Skip Poder. Las mismas fuentes oficiales se han limitado a decir: "Preferimos no hacer comentarios sobre otras subsidiarias de Procter and Gamble, la competencia en general, y sus iniciativas".

Sin embargo aunque Lever España insiste en que el producto se ha lanzado en otros siete países de Europa sin que Procter haya repetido sus ataques, se lamenta de que "han lanzado una campaña en Holanda y Gran Bretaña donde Unilever tiene sus cuarteles generales. Eso nos hace pensar que se trata más de una batalla corporativa que comercial."

La publicidad es lo que importa

Si algo caracteriza al consumidor de detergentes en España es su reticencia hacia las novedades. Por eso, los principales fabricantes en España han tenido que hacer un gran esfuerzo publicitario para convencer al consumidor que el tamaño reducido de los nuevos detergentes - compactos - no se liga ni a la calidad ni al precio. Así lo demuestran las inversiones realizadas por Procter and Gamble y Lever, que, con 6 754 y 4654 millones de pesetas respectivamente, se han situado entre las diez primeras empresas anunciantes de España en 1993, según Duplo. Además Procter and Gamble ha acaparado el primer puesto de anunciantes en televisión con una inversión de 6 865 millones.

Los que más lucen

Inversión publicitaria en millones de pesetas, realizadas por los principales fabricantes de detergentes.

- |                      |       |
|----------------------|-------|
| • Procter and Gamble | 5 874 |
| • Lever              | 3 173 |
| • Henkel             | 5 722 |
| • Camp               | 808   |
| • Benckiser          | 1 703 |

No es su guerra

En Procter quieren olvidar la anécdota de Holanda y no desean alterar el fair play existente en España. Sin embargo, fuentes del sector indican que algunos ejecutivos de nivel medio de Procter and Gamble "conocen bien la historia y la preguntan en ámbitos reservados".

Tal es el convencimiento de Lever en que España no será campo de batalla entre los dos grandes, que sus directivos dicen no tener preparada ninguna estrategia especial de contraataque: "Si se repitiera la historia, argumentaríamos como lo hemos hecho en donde se ha producido anteriormente".

Se muestran confiados en que Skip Poder alcance el liderazgo del mercado español, en el que cuatro acérrimos competidores se disputan un bocado de 100 000 000 de pesetas.

Lo que aparece con nitidez es que el affaire de los detergentes ha quedado localizado en dos mercados, y Procter sólo ha demostrado en Holanda su preocupación por proteger la ropa de las amas de casa que opten por el Skip Poder.

En cualquier caso, el juicio pendiente de Amsterdam aclarará el panorama.

### **5.3: El caso Toyota, un ejemplo a seguir**

El Sistema de Producción Toyota (S.P.T.), y su competitividad. La génesis del sistema y el significado de la palabra "costes" en Toyota. Lo esencial del S.P.T.: el objetivo fundamental, las estrategias básicas, los cuatro grandes programas de actuación (JIT, JIDOKA, SHOJINKA, SOIKUFU). Los tres objetivos complementarios. Las tecnologías y técnicas y de gestión desarrolladas: las herramientas del S.P.T. Objetivos, estrategias, programas y herramientas: Lo permanente y lo ajustable en el tiempo del S.P.T., el futuro. Resultados obtenidos. El S.P.T., ¿es transferible a otros países y empresas?. Algunas sugerencias para su aplicación.

#### *El sistema de competitividad*

El S.P.T. nació como resultado del esfuerzo de esa empresa para competir con las industrias automovilísticas de los países más avanzados de occidente, después de terminada la II Guerra Mundial.

Toyota tenía, en relación a sus competidores, el handicap que le suponían sus anticuadas factorías y tecnología de producto y su escasa capacidad de inversión en aquellos años. Su más importante objetivo estratégico fue reducir los costos. El sistema aplicado para conseguir este propósito implicaba la necesidad de mejorar también radicalmente la calidad, como condición indispensable para la mejora de la productividad y la reducción de costos.

No hay duda de que la competitividad actual de la industria japonesa se basa en el bajo costo y alto nivel de calidad de sus productos, conseguidos por la aplicación del S.P.T., por la práctica totalidad de los fabricantes de automóviles de aquel país y la mayoría de los industriales de otros sectores.

La crisis del petróleo de finales de 1973 ocasionó una importante reducción de la actividad económica mundial, especialmente dramática en Japón, cuya tasa de crecimiento industrial había sido aproximadamente de un 10% anual en las dos décadas precedentes.

La entrada en un período de bajo crecimiento, juntamente con la obligación de retener un exceso de mano de obra, por el sistema de empleo por vida, ampliamente difundido en Japón, supuso para muchas de sus empresas una importante disminución de su tasa de aumento de productividad, por comparación con la de sus competidores de Europa occidental y Estados Unidos, donde el ajuste laboral podía realizarse más fácilmente.

Enfrentándose con una inflación de costos sin precedentes, la mayor parte de sus industrias entraron en pérdidas. Toyota, por el contrario, mostró una importante capacidad para mantener, y aún incrementar, sus beneficios en esos años.

A pesar de que el principal propósito del S.P.T. es la reducción de costos, también produce un incremento del ratio de rotación de capital (ventas totales / activos totales) y aún durante los períodos de bajo crecimiento, dicho Sistema permite mantener el beneficio reduciendo los costos en forma única, por medio de la eliminación del exceso de inventarios o de fuerza de trabajo.

Este hecho atrajo el interés del resto de las industrias japonesas sobre el S.P.T., durante la crisis del petróleo. Estas fueron capaces de volver a obtener beneficios, tan pronto y en la medida en que aplicaron dicho Sistema de Producción, total o parcialmente. Por ello, las técnicas y herramientas que configuran el mismo se denominan hoy en día, en muchas ocasiones, técnicas de producción japonesas.

Probablemente, no es exagerado decir que el S.P.T., es un nuevo y revolucionario sistema de dirección de la producción, posterior y equivalente en su importancia a los sistemas Tayloristas (Dirección Científica) y al Sistema de Producción en Cadena, aplicado por primera vez por Ford para la fabricación de su modelo "T".

Se examina más adelante este Sistema de Producción, poniendo especial énfasis en su estructura global, de forma que sea posible establecer la relación entre sus ideas y objetivos básicos, los programas de actuación y las herramientas empleadas.

*La génesis del S.P.T., el significado de la palabra "costes" en Toyota.*

Taichi Ohno, en la actualidad Presidente de la Asociación Japonesa de Dirección Industrial, es el creador y promotor del S.P.T. Para su desarrollo, ideó, aplicó y corrigió varias técnicas innovadoras.

Desde los años 1949 a 1950, cuando era Director del Departamento de mecanización de la fábrica de Honsha, hasta 1975 en el que fue nombrado Vicepresidente de Toyota Motor Co., gradualmente fue creando y aplicando en ésta sus originales métodos, que finalmente, fueron introducidos en todas las empresas del Grupo.

Según ha expresado el Sr. Ohno en múltiples ocasiones, para conseguir el objetivo estratégico prioritario establecido por su empresa en la década de los 50, de reducción de costos y mejora de la productividad, pusieron su énfasis en la eliminación de cualquier clase de funciones innecesarias en las factorías.

La táctica seguida fue investigar, una por una las causas de los varios "innecesarios" en las operaciones industriales y diseñar métodos para su eliminación, frecuentemente por aproximaciones sucesiva. La técnica del Kan Ban, como un medio para obtener una producción "Just in Time", los métodos para reducir el tiempo de preparación de máquinas o de cambio de matrices en las prensas y los diferentes sistemas de identificación temprana y eliminación de defectos "Jidoka", etc., han sido todos ellos creados por este método de aproximaciones sucesivas en los diversos puestos de producción.

El concepto de coste utilizado, incluye (además de los de fabricación, administración y ventas) el coste del capital inmovilizado en el proceso de fabricación. Es decir, se incluyen dentro del concepto de coste, los costes de oportunidad. Por ello, el S.P.T., pone una especial atención en conseguir la producción necesaria con el mínimo de existencias, materias primas, componentes y obra en curso. A estas existencias, las llamaremos en adelante, inventarios. Un exceso de éstos sobre el mínimo requerido para alcanzar la producción que se necesita, es un "innecesario" que implica un coste de oportunidad (coste de capital inmovilizado), y consecuentemente, de acuerdo a la táctica seguida por el Sr. Ohno, debe ser eliminado.

El S.P.T., ha sido creado a partir de los métodos ya existentes en las factorías de la Empresa poniendo un especial énfasis en los efectos prácticos de las innovaciones aplicadas por encima de los análisis teóricos.

La forma de actuar de la Dirección consistió en establecer un objetivo estratégico prioritario simple, la reducción de los costos, para, a continuación, aplicar todas las capacidades disponibles en la Co. a la consecución de dicho objetivo, actuando de forma pragmática mediante acciones prácticas de efecto medible en términos del objetivo fijado de reducción de costes, alejándose en la posible de los teoricismos académicos.

El S. Ohno y sus competentes colaboradores, desarrollaron con el soporte de la Dirección de Empresa, todo el S.P.T. que vamos a describir.

Lo esencial: Estrategias básicas. Los grandes programas. Objetivos complementarios.

Con el objetivo fundamental de aumentar los beneficios por medio de la reducción de costes, sobre la base de que el término costes en Toyota incluye los costes de oportunidad, fueron elaboradas dos estrategias básicas y para soportar éstas, cuatro grandes programas de actuación. Estas estrategias y estos programas, constituyen la esencia de todo el sistema productivo Toyota.

### Sistema de Producción Toyota: Lo esencial

#### 1. Objetivos complementarios

Control de calidad

Control de cantidad

Aumento de beneficios por reducción de costes

Identificación de los trabajadores con la empresa.

#### 2. Los cuatro grandes programas

- Shojinka (flexibilidad de la mano de obra)
- Soikufu (capitalización de las sugerencias de los empleados)
- Jidoka (identificación y eliminación temprana de defectos)
- Producción (Just in Time - JIT)

#### 3. Estrategias básicas

- Eliminar los innecesarios de producción
- Producir la clase de unidades que se necesitan, en la cantidad y momento en que se necesitan.
- Concepto de costes amplio incluye los costes de oportunidad

Al poner en marcha los cuatro grandes programas de actuación, se puso en evidencia que, para conseguir el objetivo básico y fundamental de reducción de costes, era necesario alcanzar tres objetivos complementarios:

- Control de la cantidad producida
- Control de la calidad del producto y sus componentes
- Identificación de los trabajadores de la empresa y sus objetivos

No era posible conseguir alguno de estos tres objetivos complementarios sin los otros dos.

Así podemos decir que el objetivo básico de reducción de costes es soportado por las dos estrategias básicas, los cuatro grandes programas de actuación para la aplicación de ellas y los tres objetivos complementarios que es necesario alcanzar simultáneamente.

### *El objetivo fundamental*

Según se ha señalado, el objetivo fundamental del S.P.T., es aumentar los beneficios, mediante la reducción de costes.

El concepto de coste, como ya se ha dicho, es muy amplio. Consiste esencialmente en el flujo de caja saliente, pasado, presente o futuro, deducible de las ventas para obtener el beneficio. Así, el concepto coste incluye no solamente los costes de fabricación (que se reducen

disminuyendo la fuerza de trabajo) sino también los costes de administración, de capital (que se reducen disminuyendo el inventario), así como los costes de ventas.

Por tanto, para conseguir el objetivo fijado, la producción debe, de forma flexible y temprana adaptarse en la demanda del mercado, sin que se produzcan desfases que originarán bolsas de costes innecesarios, fundamentalmente de capital (bolsa de basura).

### *Estrategias básicas*

Las dos estrategias básicas del Sistema, consisten en la eliminación de todas las funciones innecesarias en las operaciones industriales y en producir el tipo de elementos (productos o componentes) que se necesitan en el momento preciso y en las cantidades requeridas.

Con la ampliación de estas dos estrategias básicas se eliminan los costes originados por la utilización de recursos innecesarios (fuerza de trabajo, y recursos materiales), así como por la existencia de almacenes innecesarios de productos terminados y obra en curso.

Todos los sistemas anteriores de dirección de la producción, han pretendido eliminar las funciones innecesarias. La novedad en el S.P.T., consiste en el énfasis en conseguir tal cosa y en añadir, como estrategia básica, la producción de la clase de productos y componentes que se necesitan, en el momento en que las mismas se necesitan y en la cantidad que se precisa, y en considerar éstas dos estrategias como las fundamentales para el establecimiento de los grandes programas de actuación.

### *Los cuatro grandes programas de actuación*

Los cuatro pilares en que se soporta el Sistema que, aplicados conjuntamente, permiten la obtención del objetivo fundamental y sus complementarios, reciben las denominaciones siguientes:

#### *A. Just in Time (JIT)*

El programa Just in Time significa dentro del sistema Toyota, fabricar en cada fase de la producción la clase de piezas requeridas en la cantidad necesaria y en el tiempo preciso.

Evidentemente, se consigue este propósito cuando todas las unidades producidas son utilizadas de inmediato en la siguiente fase de fabricación, pues, en caso contrario, si han de esperar, significará que habrán sido fabricadas antes de tiempo y se producirá un costo innecesario de mantenimiento de un inventario superfluo (coste de capital).

Asimismo, para que la siguiente fase de producción disponga de todas las unidades precisas de la fase anterior en el momento oportuno, para actuar ella misma Just in Time, es necesario que ninguna de éstas sea defectuosa ya que, si pasan piezas defectuosas de una fase a la siguiente, o bien se produce un exceso de piezas en la fase productiva anterior, o faltarán piezas de dicha fase anterior en la fase siguiente para producir las unidades requeridas.

Como se ve, el Jidoka, es un programa absolutamente necesario para conseguir una Producción Just in Time. Como decíamos, el S.P.T., requiere como condición indispensable para la mejora de la productividad y reducción de costos: la aplicación del programa Jidoka que consigue una mejora radical de la calidad. Calidad y Productividad son, por consiguientes, resultados inseparables del S.P.T.

### *B. Jidoka*

Jidoka (que en japonés significa "automatización") se utiliza dentro de Toyota por haberla tomado de la frase "Ninbenoaru Jidoka" de lo que dicha palabra esta sacada. Esta frase significa "automatización con mente humana" y en la terminología Toyota, Jidoka se usa como "sistemas automáticos mecánicos, eléctricos o de otro tipo, para la identificación inmediata de defectos en la producción".

Aún mas: cuando en determinado tipo de producción (por ejemplo e una prensa automática de alta velocidad) fuese imposible la aplicación de dichos dispositivos automáticos, también se entendería por Jidoka el sistema de autocontrol utilizado por el operario para detectarlos defectos, lo más rápidamente posible, a partir del momento en que se empiezan a producir.

Así, por Jidoka se entiende en Toyota "sistemas mecánicos o técnicas operacionales para identificar tempranamente las piezas defectuosas producidas en cada uno de los puestos de trabajo y minimizar así la repetición de defectos. Mediante el Jidoka, se evita, asimismo, que piensa defectuosa alguna pase a la operación siguiente".

La aplicación de Jidoka en Toyota implica la garantía de calidad de salida de los componentes después de cada fase de producción y por consiguiente, de los productos terminados y es un factor fundamental de alta fiabilidad y calidad.

### *C. Shojinka*

En el sistema de producción Toyota, Shojinka significa programa de flexibilidad del personal. Es la flexibilidad con que los trabajadores ocupan diferentes puestos de trabajo adaptándose a la demanda.

Quiere esto decir que el numero de trabajadores en cada sección aumenta o disminuye acomodándose de inmediato a los aumentos o disminuciones de producción requeridos por el sistema en dicha sección.

En las factorías de Toyota, el Shojinka se favorece por la distribución en planta específica que facilita el intercambio de trabajadores y por el fomento de la polivalencia de éstos por medio de la rotación de tareas, lo que contribuye a su vez, a mejorar la moral de los trabajadores y aumentar su identificación con la empresa y su objetivos por la eliminación de tedio de las tareas repetitivas, tan características de producción en cadena.

### *D. Soikufu*

Dentro del sistema de producción Toyota, Soikufu, significa programa de recogida y aprovechamiento de las ideas y sugerencias de todos los trabajadores de la empresa.

La dirección promociona el Soikufu fundamentalmente mediante el fomento de la formación, organización y motivación de los empleados para participar en los círculos de calidad. Las sugerencias de los trabajadores se orientan principalmente al diseño de sistemas y técnicas para la identificación temprana de defectos en la producción (Jidoka), a la reducción de los tiempos de preparación de maquinas, a la mejora en la maquinaria, a la mejora y reducción de tiempo en las operaciones de producción, a la mejora de la distribución en planta en la empresa, en suma, a la mejora de la productividad y calidad.

La recogida y aplicación de las sugerencias de los trabajadores, los mejores conocimientos de su puesto de trabajo, y el reconocimiento de las mejoras logradas, contribuyen a elevar la

moral de los empleados, su identificación con la empresa y a motivarles para la aportación de más sugerencias.

La dirección ofrece cursos para mejorar las técnicas de pensamiento creativo y resolución de problemas en grupo que favorezca el nacimiento y elaboración de nuevas ideas y sugerencias prácticas.

*Efectos de la aplicación de los cuatro grandes programas, interrelaciones mutuas. Los objetivos complementarios*

Como se ha expuesto, no es posible alcanzar una producción Just in Time sin conseguir identificar los defectos en cada una de las fases de producción y eliminar las piezas defectuosas del flujo de materiales, esto es, sin la aplicación de Jidoka. Ambos programas, requieren la aplicación de dispositivos prácticos y técnicas "ad hoc" en el proceso industrial específico, que es imposible diseñar sin la colaboración y la aportación de ideas de sus mejores conocedores. Por tanto, no puede establecerse esta Producción ni completar el programa Jidoka, sin el Soikufu.

El reconocimiento del valor de las ideas aportadas y su aplicación, refuerzan la identificación de los trabajadores con la empresa y sus objetivos y favorece su disposición a adaptarse a diferentes puestos de trabajo ante cambios de la demanda (Shojinka), lo que obliga a aumentar la formación de los trabajadores y disminuye el tedio de las tareas repetitivas, aumentando su identificación con la empresa y sus objetivos.

Como se ve, los grandes programas de actuación están fuertemente relacionados entre sí y deben ser aplicados simultáneamente si se quieren reducir los costes mediante la eliminación de los innecesarios de producción. Además de la reducción de costes que esto implica, el sistema tiene tres objetivos complementarios:

- El control de la cantidad producida en cada fase del proceso por la aplicación del programa.
- El control de la calidad en cada fase del proceso y por consiguiente en el producto final por la aplicación del programa Jidoka, y
- La identificación de los trabajadores con la empresa y sus objetivos, potenciada por el respeto que el conjunto del sistema implica a su dimensión humana y creativa y por el Soikufu. Es imperativa la aplicación de Jidoka y el Soikufu para obtener una Producción Just in Time. Estos tres objetivos no pueden obtenerse separadamente.

Por consiguiente, a pesar de que el objetivo más importante del Sistema sea la reducción de costes, deben conseguirse los tres objetivos complementarios siguientes para que se alcance plenamente el objetivo fundamental:

1. Control de la calidad producida que permita al Sistema adaptarse diaria y mensualmente a las fluctuaciones de la demanda en términos de cantidad y variedad.
2. Garantía de calidad que asegure que cada proceso suministrará solamente unidades correctas a los procesos siguientes.
3. Identificación de los empleados de la empresa con objetivos de la misma, que se consigue por la aplicación del Soikufu, por el estilo de dirección basada en el respeto hacia la dimensión humana (racional y creativa) de los trabajadores de la empresa que el sistema implica. Puesto que los hombres y mujeres de la empresa son el único recurso con inteligencia y voluntad propia de los puestos utilizados por el Sistema, su identificación con los objetivos de la Empresa y su aportación derivada de ésta, es fundamental.

## *Futuro*

Por ello el S.P.T., es capaz de asimilar con enorme facilidad la evolución tecnológica de nuestros días y aplicar con gran eficacia las nuevas tecnologías derivadas del enorme avance de la electrónica y de la informática. Modifica y adapta las herramientas que el mismo genera para acomodarse al impacto de estas nuevas tecnologías, haciéndolas más eficaces para la cumplimentación de los grandes programas de actuación.

El sistema es, por tanto, flexible y de una gran eficacia en la asimilación de nuevas tecnologías, por lo que considero que en su esencia, de objetivos y grandes programas de actuación, no se modificará en el futuro próximo, aún cuando sus herramientas se adapten en continuidad a un entorno tecnológico en evolución continua.

En síntesis, pienso que el S.P.T., es transferible a otras empresas y países siempre y cuando se entienda que lo que es transferible es la esencia del Sistema, esto es, sus objetivos, estrategias y grandes programas de actuación y que las herramientas deben hacerse para cada empresa.

## 5.4: La fórmula del Doctor Esteve

Laboratorios Doctor Esteve está en condiciones de acceder al selecto club de multinacionales europeas ¿Cuál es la fórmula? Mucha investigación básica, una modernísima planta de producción, 400 profesionales del marketing, varios fármacos de primera fila y escogidas alianzas con otras multinacionales del sector.

*El primer grupo farmacéutico español aspira a ser una multinacional europea*

Tres siglos entre fármacos:

1. 1787 Tomas Esteve Gabanyac se hace cargo de la farmacia del Hospital de San Andreu, en Manresa.
2. 1929 - 1936 Antonio Esteve Subirana toma las riendas del establecimiento. Además, inaugura un laboratorio, adopta la forma jurídica de sociedad anónima para la empresa e inicia la expansión de su red comercial.
3. 1948 El doctor Alexander Fleming, ya investido Nobel, visita la sede de Esteve en Barcelona. La empresa había extraído, por primera vez en España, la mítica penicilina.
4. 1965 - 1970 Finaliza la construcción de una planta química en Barcelona. Se constituye Industrias Químicas Esteve y se inicia una etapa de expansión internacional.
5. 1979 Fallece el fundador de la sociedad y le sustituyen sus hijos, José y Juan Esteve, doctor en Farmacia y economista, respectivamente.
6. 1983 Se renueva e informatiza el centro de I + D. Crece hasta 20 el numero de patentes concedidas a Esteve en 36 países. Laboratorios Dr. Esteve ocupa el primer puesto en el sector en España.
7. 1984 - 1988 Comienza a funcionar una factoría de Esteve Química. Se aprueba y crea el Centro de Investigación Clínica Esteve.
8. 1989 - 1991 Entra en funcionamiento la planta de producción de Martorelles. Se constituyen en México la Compañía Comercial Amerquim y la sociedad Quimical. Se alcanzan las 44 patentes en 43 países. Recibe varios años seguidos el galardón de Empresa Mas Admirada de su sector, en la encuesta realizada por Actualidad Económica.
9. 1992 - 1993 Se inaugura oficialmente el centro de Martorelles y se diseña una estrategia de alianzas con multinacionales para complementar el desarrollo de productos.

Materia gris:

En el negocio de los medicamentos, investigar es avanzar, y lo contrario suele ser un síntoma claro de que la empresa está entrando en coma. Tener moléculas - productos - propias es la llave de un mercado cada vez mas internacionalizado. Además, suele ser la única vía para encontrar aliados de peso, algo imprescindible dados los elevadísimos costes que supone descubrir, desarrollar e introducir en el mercado un nuevo fármaco.

Laboratorios Doctor Esteve tiene como objetivo invertir todos los años una cifra cercana al 10 por ciento de sus ventas en I + D. En 1992 fue el 13%, 2 315 000 000 de pesetas, y en el ejercicio que acaba de terminar rondará el 11%. ¿Eso es mucho o poco? Depende de muchos factores. En España supone un porcentaje mas que respetable - similar al que dedica Laboratorios Almirall - y triplica casi la media, incluyendo grupos nacionales y extranjeros. Si se compara con lo que invierten las multinacionales del sector en el mundo, está en la parte media baja, ya que la mayoría invierte en I + D entre un 10 y 16%, aunque algunas están por encima.

Pero además de la cifra que se invierte en I + D es importante tener en cuenta cómo se invierte. En el caso de Doctor Esteve, se trata de aprovechar al máximo la materia gris de sus 144 investigadores, ¿Cómo? La empresa se ha concentrado en las fases más creativas del proceso: las que abarcan el descubrimiento de la molécula. Para el resto, sobre todo en las fases de desarrollo, busca alianzas estratégicas con multinacionales de reconocido prestigio y subcontrata las fases más rutinarias. "Al tener un tamaño pequeño en relación con los grandes grupos multinacionales, tienes que concentrarte en las tareas más creativas y menos burocráticas", explica Alfredo Bassal, director general de Laboratorios Doctor Esteve y añade que "de este modo, 144 investigadores, cunden como 400 en otra empresa". La reciente alianza con Boots Pharmaceuticals para investigar en el desarrollo de un molécula destinada a la producción de ansiolíticos es prueba de ello. La multinacional se encargará en el futuro, además, de comercializar el medicamento en determinadas áreas geográficas. La empresa catalana no solo se ha especializado en las fases iniciales de la investigación. También se está concentrando en dos campos, el sistema nervioso central y los antiinflamatorios.

Poco pudo imaginar Antonio Esteve Subirana, cuando se hizo cargo, en 1929 de la farmacia que su familia regentaba desde el siglo XVIII en Manresa que de ella nacería el mayor grupo empresarial español del sector farmacéutico. ¿O si lo imaginó? Pudo hacerlo, ya que desde el principio el doctor Esteve aplicó una fórmula infalible y poco común para la época: investigar a toda costa. Además, sus primeras actuaciones iban claramente encaminadas a construir una gran empresa.

Solo dos años después de tomar las riendas del negocio familiar, había obtenido las primeras especialidades vitamínicas modernas en línea con el mercado mundial - Esterocal y Esterosol - había construido un laboratorio. En 1936 amplió instalaciones y adoptó la forma jurídica de sociedad anónima para la empresa.

Muchos años más tarde, este espíritu sigue vivo en sus sucesores. "Tenemos que ser una compañía europea de tamaño medio dentro del estilo de negocio familiar". Es una de las frases que ha acuñado José Esteve, presidente del grupo e hijo del fundador, y a esa tarea se han aplicado en la empresa; aunque Alfredo Bassal, director general de Laboratorios Doctor Esteve, reconoce que la frase, analizada en profundidad "encierra unos objetivos que exigen recorrer un camino repleto de dificultades. Todavía ocupamos el lugar 130, y pico del mundo".

Familia Esteve:

- Tiene unas ventas consolidadas que superan los 32 000 millones de pesetas.
- 100% Laboratorio Doctor Esteve, factura 19 127 millones. Investiga, produce y comercializa medicamentos para medicina humana y veterinaria.
- 100% Esteve Química, factura 5 500 millones. Produce química fina con destino a compañías farmacéuticas.
- 100% Laboratorio Pensa, factura 4 150 millones. Posee divisiones médica, hospitalaria y de farmacia.
- 50% Laboratorio ISDIN, factura 3 mil millones. Produce cosméticos y productos farmacéuticos dedicados al cuidado de la piel.

José Esteve Soler, junto con el resto de los directivos, ha heredado la fórmula de su padre y le ha añadido algunos ingredientes: Tómense un centenar largo de investigadores, una moderna planta de producción y añádanse cuatro centenares de profesionales del marketing. Se completa la mezcla con unas cuantas alianzas, y el resultado es Laboratorios Doctor Esteve, una empresa que en 1992 consiguió una facturación de 19 127 millones de pesetas, y ganó 1 074 después de impuestos (un 25 por ciento más que 1991), y que espera cerrar en años posteriores con un incremento del 7,2 por ciento.

Pero los resultados de una empresa por si solos no dicen nada. El desglose de adónde van a parar los ingresos puede dar pistas acerca de su futuro. En el caso de Laboratorios Doctor Esteve un buen porcentaje de la cifra de ventas se dedica a Investigación y Desarrollo, el 13%. Este dato, es bastante importante, ya que en el sector farmacéutico es imprescindible contar con moléculas propias para competir en el mercado a determinado nivel.

La entrada en vigor de la patente de producto que exige la legislación comunitaria y las crecientes presiones políticas para acotar el gasto farmacéutico han obligado a espabilar a las firmas del sector.

Pero conseguirlo no es nada fácil. Los gastos necesarios para descubrir, desarrollar e introducir en el mercado un fármaco son tan gravosos que la única vía posible son las alianzas con potentes multinacionales, como la que ha firmado Esteve con Boots Pharmaceuticals, que se va a encargar de las ultimas fases del desarrollo del Lesopitron, molécula descubierta y patentada por Esteve y destinada a la producción de ansiolíticos, los medicamentos que combaten la ansiedad. Esteve, además, vende productos bajo licencia de algunos de sus socios como Bristol Myers Squibb, Janssen Pharmaceutica o Bayer.

La tradición investigadora iniciada por Antonio Esteve, pues no ha caído en saco roto. "El 20 por ciento de los productos que vendemos son propios, es decir, los hemos descubierto y patentado nosotros. El resto se vende bajo licencia", asegura Alfredo Bassal. Para mantener este ritmo, Esteve ha ampliado los 3 500 metros cuadrados de su centro de I + D hasta los 7000. "Se han adecuado los edificios que quedaron vacíos con el traslado de la producción a la nueva planta, y la inversión ha sido de 500 millones de pesetas", dice Bassal. En el centro trabajan 144 personas, el 40 por ciento titulados superiores. ¿Poco personal? El director general de Laboratorios Doctor Esteve afirma que su rendimiento es superior al de otras firmas con mas medios "ya que nosotros subcontratamos las tareas mas rutinarias y esto permite dedicar toda la atención a la pura investigación". Además la empresa ha decidido reducir a dos campos los cuatros en los que esta investigando: sus esfuerzos se concentraran a partir de ahora en productos para el sistema nervioso central y en antiinflamatorios. Esto le permitirá especializarse todavía más, una exigencia derivada del elevado nivel de competitividad que se vive en el sector. Esteve también participa en dos proyectos Eureka, el Hista 3 y el Soda.

Primero, vitaminas:

Antonio Esteve Subirana, fundador de la Empresa, obtuvo en España las primeras especialidades vitamínicas modernas, equiparables a las mejores del mercado mundial: El Esterocal y el Esterosol. En 1937, en pleno fragor de la contienda civil, logro el primer sulfamida español.

Y luego, a crecer:

Sus sucesores han decidido continuar la labor investigadora, como pieza básica para competir en el mercado con productos de elevada calidad, como el Masdil, y reconocido valor terapéutico. Además, pretende producir también terceros.

## Las superventas

(Principales medicamentos de Laboratorio Esteve. Cifra de ventas en 1992 y cuota de mercado, acumulado, septiembre de 1993)

Ventas		Cuota de mercado
1 139 000 000	Doxium Retinopatía diabética	19%
3 129 000 000	Cesplon Antihipertensivo	11, 57%
3 639 000 000	Masdil Antianginoso	18,86%

En 1992 Esteve inauguro en Martorelles una planta de producción que figura entre las más avanzadas tecnológicamente de Europa. Supera los 20 000 metros cuadrados, lo cual le confiere una capacidad de producción de 50 millones de unidades, aunque por el momento produce 30 millones. ¿Por qué este exceso de capacidad? "Hemos decidido tener una reserva estratégica para el caso de que necesitemos utilizarla, pero en ningún caso la desaprovecharemos. Este exceso de capacidad nos permite producir para terceros, un negocio en el que hemos entrado recientemente", afirma Alfredo Bassal. Se trata de una idea que ya utilizaba Ross Perot, el controvertido ex candidato a la presidencia de EUA, cuando estaba en IBM. De hecho, según él mismo ha relatado, fue lo que le llevo a crear EDS - actualmente propiedad de General Motors - para poder aprovechar excesos de capacidad para dar servicio a terceros. A Esteve, por el momento, no le reporta grandes beneficios, pero todavía está en la fase inicial.

La venta de materias primas a otras compañías nunca puede compararse con el negocio de los fármacos, cuyo valor añadido produce ganancias muy superiores, pero sí es garantía de que Esteve cumple las normas internacionales de calidad en la producción, exigidas también por las grandes multinacionales con las que trabaja.

En principio, Esteve quiere mantenerse en el grupo de los laboratorios que producen fármacos con patente. Sin embargo, en España está empezando a desarrollarse un mercado de otro tipo que puede llegar a cobrar cierta importancia, el de los productos genéricos o de patente caducada.

Con un buen catalogo de productos se puede hacer bastante poco si después no se consigue que lleguen al mercado. Conscientes de esta necesidad, los responsables de Doctor Esteve han creado cinco divisiones comerciales para la rama de medicina humana y tres para la de veterinaria. En total, dedican 400 personas al área de marketing, de las que 350 desempeñan funciones de ventas. Esta cifra se incrementa cada año. Formación, creatividad, ideas... es lo que la compañía proporciona y exige a sus responsables. Los master están a la orden del día entre los directivos de los distintos departamentos de marketing. También hay entre ellos médicos y farmacéuticos.

En cualquier caso, Esteve se ha propuesto firmemente ocupar un lugar entre las empresas farmacéuticas que tengan algo que decir en el mercado europeo.

## 5.5: Ocho empresas donde manda el cliente

¿Qué tiene en común Continente, DHL, Banco Popular, Prosegur, Winterthur, Peugeot, NH Hoteles y Multiasistencia? Muy buenos servicios de atención al público. Todas ellas han establecido sistemas para medir y rentabilizar el grado de satisfacción de sus clientes.

*La satisfacción del público se puede medir y es rentable*

The Walt Disney Company tiene el mejor servicio al cliente del mundo. Todos los años, cientos de directivos de empresas de todo el planeta se inscriben en los seminarios especializados que la Disney University, la escuela de negocios del gigantesco grupo norteamericano de ocio, organiza en Disney World (Florida). El mismo presidente del holding, Michael Eisner, dice que ese casi inmejorable servicio al cliente es su principal factor competitivo. Algo parecido le ocurre a Club Mediterráneo, cuya atención al cliente es algo mítico.

En España, la cultura al cliente es lo primero se está implantando también. "Un 60% de la gente que compra un producto lo hace porque recibe un buen servicio, sólo al otro 40% le preocupa más el producto", dice Jacques Horovitz, presidente de Management of Strategic Resources, la única consultora europea especializada en estrategias empresariales de satisfacción total del cliente. Una encuesta realizada en España por Continente revela que un 51% de los consumidores afirman haber dejado de comprar en algún lugar por haber sido mal atendidos.

Atender bien al cliente es, por tanto, una necesidad. Para conseguirlo, lo primero que se necesita es conocer las necesidades reales de los clientes. Hay que preguntarles y saber escucharles, lo cual implica establecer mecanismos para que el público exprese sus opiniones sobre el servicio recibido. También hay que dedicar un enorme esfuerzo a formar a los trabajadores: de ellos depende la imagen externa de la empresa, de forma que es fundamental lograr que los empleados estén satisfechos con su cometido, especialmente los que tienen contacto directo con el público. En las empresas que lo hacen bien, el buen servicio al cliente es una filosofía que impregna a todos los ámbitos de las compañías, porque se convierte en una cuestión de cultura empresarial.

¿Cómo solicitar su opinión a los clientes? El grupo continente es un auténtico experto en encontrarla y procesarla. Uno de sus instrumentos más preciosos es el llamado Barómetro: un panel de 1 700 clientes, seleccionados según la frecuencia de compra y la estructura familiar, a los que periódicamente se remiten cuestionarios con todo tipo de preguntas, desde si les gustan los productos, hasta qué piensan del aspecto de cada establecimiento.

En 1993, Continente convocó 24 reuniones personales de directivos con clientes "Fueron muy eficaces" explica Javier González Esteban, subdirector del Servicio al Consumidor "pues los clientes dieron fórmulas concretas para mejorar el servicio". Por ejemplo en Continente se han mejorado los sistemas de señalización dentro de los hipermercados y se piensa cambiar el diseño de los carritos para que sean más cómodos.

En los locales de Continente también está el servicio más común y corriente de atención al cliente, que casi todas las empresas de servicios tienen: buzones de sugerencias y quejas. La diferencia con el con de las empresas en que en Continente si se procesan todas las cartas. Y la última herramienta que ha puesto en funcionamiento para recibir información es una línea telefónica 900 en Madrid, que se inauguró de forma experimental a principios de 1994.

La mejor forma de obtener una preciada información, sobre cómo mejorar es no tirar las quejas al cubo de la basura. Un cliente satisfecho es un cliente fidelizado, lo cual, por puro egoísmo para la empresa, significa menores gastos en marketing y publicidad.

Quizás la clave es proporcionar al cliente un medio sencillo para quejarse. La filial española de DHL ha implantado un sofisticado sistema de recogida y gestión de quejas. "Antes, nuestro problema era que cuando llegaba una reclamación se dispersaba entre los diferentes departamentos, y se tardaba mucho solucionar porque había demasiado burocracia". Por eso DHL ha creado una línea telefónica que centraliza las llamadas, después, el problema se resuelve de forma interna con el departamento responsable. DHL tarda dos días en promedio, en solucionar una queja, y en tanto no se resuelve, un empleado de la empresa informa constantemente de los progresos al cliente quejoso.

El Banco Popular, que tradicionalmente ha destacado en el sector financiero por sus servicios de atención al cliente, tiene incluso un ombudsman: José Luís Rodríguez Valenciano, responsable de la Oficina del Defensor del Cliente del Banco. "Una vez, una señora protestó porque su número de cuenta aparecía impresa en la ventanilla del sobre de su extracto; comprendimos que era un error y lo cambiamos inmediatamente para todos los clientes", recuerda Rodríguez. En el Popular, el celo por el servicio al cliente llega hasta el extremo de cambiar a personas que estaban de cara al público porque tienen problemas de trato personal.

Eso demuestra al cliente que la empresa realmente se preocupa por él. Por eso, la formación de los trabajadores es fundamental. Prosegur, por ejemplo, dispone de un sistema especializado para mejorar la capacidad de comunicación de sus empleados. En esta empresa de servicios de seguridad "los empleados son la imagen de la empresa". "La gente les identifica rápidamente, les piden ayuda y ellos tienen que responder de una forma impecable".

Las 10 000 personas que forman la plantilla de Prosegur han pasado por uno de esos cursos, en los cuales "se hace que el empleado se ponga en el lugar del cliente, para que comprenda que tiene que intentar atender al público de la mejor forma posible. Enseñamos a comunicar de forma positiva". El resultado de este curso es muy favorable, "Hemos notado que estimula a los profesionales y mejora sus relaciones con los compañeros"..

El principal objetivo de atender bien es fidelizar al cliente. Eso es algo que se percibe claramente en el sector del automóvil, según Manuel Pequeño, subdirector del Servicio de Postventa de Peugeot. "Si damos un buen servicio, nos estamos asegurando que la persona volverá a comprar otro coche de nuestra marca" afirma.

Peugeot ha preguntado a sus clientes qué es lo que más les importa del servicio de postventa, y éstos han respondido "la rapidez, la calidad de las reparaciones y la garantía". Con estos datos, la filial española de este fabricante de coches ha ideado diferentes sistemas para fidelizar a los clientes, de los que el más llamativo es el llamado Servicio Inmediato: el usuario que solicita cita previa en el taller, lleva su coche, y en menos de dos horas se realiza la reparación, siempre que sea sencilla como un cambio de aceite, filtros o pastillas. Cada cliente puede ver cómo operan a su automóvil desde una cómoda sala con televisión, prensa, y una máquina de bebidas.

Las técnicas y herramientas para dejar al cliente satisfecho, por tanto, son muchas y variadas. Pero lo más importante para que sean eficaces es que la filosofía de atención sea algo innato a la propia empresa y brote desde su cúpula directiva.

La aseguradora Winterthur llegó a esta conclusión hace seis años, según explica Federico Boix, responsable del departamento de calidad, "nos dimos cuenta de que la atención al cliente realmente era una cuestión de cultura y de estructura".

En Winterthur, 700 de sus 1200 colaboradores reciben cursos de formación todos los años: existen mecanismos para recibir las reclamaciones, que deben ser respondidas en 48 horas. Una circular interna recoge todas las quejas y felicitaciones de los clientes, para que todos las conozcan.

El caso de la cadena hotelera NH es significativo: una empresa nacida en 1979 con medios escasos que actualmente es uno de los mayores grupos hoteleros con una facturación en 1993 de 20 000 000 000 de pesetas. La clave del éxito ha sido, según Javier Alforja Sagone, director general del área comercial y marketing, "nuestra filosofía de que el cliente es el rey, y el pequeño detalle es muy importante", Alforja explica que NH hoteles siempre intenta anticiparse a las necesidades de sus clientes. "Por ejemplo, fuimos los primeros en incluir crema y maquinilla de afeitar en los accesorios del cuarto de baño, y en septiembre queremos incluir otros nuevos, como esponjas o artículos para señoras".

Solucionar las quejas: DHL, generalmente, cuando alguien presenta una queja, se tarda mucho en resolver el problema, que suele pasar de mano en mano dentro de la empresa. Por ello, en la empresa de transporte urgente DHL, se ha ideado un sistema que centraliza todas las quejas en un solo teléfono y una persona.

Aprender de los errores: Banco Popular, ser humildes y aprender de los errores es fundamental para mejorar el servicio.

Formar a los empleados: Prosegur, el empleado que tiene contacto con el público es la figura más importante de la organización, pues de él depende la imagen de la empresa. Prosegur forma a todos sus trabajadores para que aprendan a comunicar con amabilidad, simpatía y de forma positiva.

Preguntar al consumidor: Continente, para ofrecer un buen servicio, primero hay que saber qué quiere realmente el cliente, preguntarle directamente. La cadena de hipermercados Continente tiene un sofisticado sistema de recogida de información, formado por encuestas y entrevistas personales.

Todos somos clientes de todos: Multiasistencia, al final de todos somos clientes de todos, recibimos y ofrecemos constantemente servicios a los demás. NO es suficiente con que las personas que trabajan más cerca de los clientes tengan una buena actitud: se tiene que contagiar a cada una de las piezas del sistema.

Cultura empresarial: Hoteles NH, gracias a su cultura empresarial: el cliente siempre es el rey y es necesario cuidar al milímetro el detalle, la misión de cada empleado es lograr en todo momento la satisfacción total de sus clientes.

No jerarquías, si equipos: La empresa de reparaciones a domicilio Multiasistencia, es un caso parecido "Cuando alguien nuevo entra en la empresa se compromete a que sus actitudes de trabajo sean paciencia, amabilidad, cortesía, entusiasmo, cooperación, fomento de la actuación en equipo e innovación. Nosotros también nos comprometemos a lo mismo. Según Luca de Tena, Multiasistencia prefiere fichar gente que no tenga experiencia en el sector servicios, "pues es más fácil formarles ya que no tienen prejuicios o ideas preconcebidas". Para que este espíritu de trabajo no se pierda "es necesario que exista mucha comunicación interna dentro de la empresa".

## **5.6: ¿Como escapar del infierno?**

Malcom Peel y Bob Norton, dos expertos británicos en gestión empresarial ofrecen en *The 10 commandements of Management*, publicado por Century Bussines, una serie de consejos diabólicamente divertidos para no caer en la tentación de la ineficacia directiva.

### *¿Cómo escapar del infierno?*

Es posible que en algún momento de su carrera de directivo haya tenido la impresión de que los acontecimientos se conjuraban para arruinar su reputación, para enemistarle con el jefe, para malograr un buen negocio o simplemente, para ejecutar sus instrucciones de modo que el proyecto se hunda. Tal vez incluso haya oído decir que aquella decisión, que resultó desastrosa para la empresa y de la que ignoraba hasta la existencia, fue idea suya. Y para colmo, hasta le pueden haber puenteado en asuntos que caen dentro de su directa responsabilidad y competencia. Como remate, no habrán faltado ocasiones en que su ordenador le ha sorprendido extraviando o borrando un fichero valiosísimo, por culpa de algún maligno virus o por algún encantamiento de procedencia desconocida.

Así se podrían seguir enumerando posibles y reales calamidades de la vida cotidiana de cualquier ejecutivo.

En un libro sembrado de humor, sabiduría, sentido común y sentido empresarial, se describe el caso del joven Andrew Buckden. el protagonista tiene 30 años, estudios superiores, un piso, un Ford y una novia. Acaba de responder a un anuncio en el que se ofrecía un puesto fundamental en un equipo joven y dinámico, aunque reconoce que no sabe muy bien qué significa tal oferta. Y cuando se lo explican, su perplejidad continúa intacta, su misión de comptroller consiste en apoyar la organización, mejora y eficacia de los proyectos de la empresa. Es decir, todo y nada.

El libro relata sus esfuerzos por descubrir cuál es su función en la empresa y cómo llevarla a cabo. Mientras tanto el diablo no dejará de poner obstáculos en su camino. Gracias a ellos aprenderá el arte de la dirección y la gestión empresarial.

### *Los diez mandamientos:*

1. Te organizarás y darás buen ejemplo
2. Establecerás objetivos y planificaras con esmero
3. Informarás y pondrás los medios para ser informado
4. Conocerás tu mercado y lo honrarás
5. No desaprovecharás tus recursos
6. No despreciarás buenas ideas y serás creativo
7. Cuidarás y controlarás el desarrollo de tus operaciones y velarás por el cumplimiento del plan.
8. Dirigirás a tu gente y les ayudarás a desarrollarse y alcanzar el pleno desarrollo de sus posibilidades.
9. Ayudarás al medio ambiente en sus necesidades
10. Combatirás los obstáculos allá dónde los encuentres.

### *Proyecto caos:*

1. La supervivencia de los ineptos
2. La planificación de lo imposible
3. La información a los desganados
4. La arenga a los perplejos
5. La persecución de los inocentes
6. La promoción de los ineficaces

### *¿Cómo hundir una reunión?*

1. Invite al máximo número posible de personas
2. No prepare un orden del día
3. Trate el mayor número de asuntos "varios"
4. Inicie el dialogo con afirmaciones categóricas en los asuntos mas opinables.
5. Si hay algún tema realmente importante sitúelo al final de la reunión
6. Asegúrese de que se dedica mucho tiempo a discutir los asuntos menos importantes.

### *¿Cómo perder clientes?*

1. Usted sabe mejor que ellos lo que quieren
2. No sea educado.
3. Que se dirijan al departamento correspondiente y presenten la preceptiva solicitud, sin interferir en otras secciones.
4. Informe lo menos posible
5. Evite, en la medida de lo posible, todo contacto con los clientes.
6. Equivóquese a la hora de las entregas
7. Ignore los servicios post venta.
8. A cualquier queja, diga que no.

### *¿Cómo ser un líder odioso?*

1. Atribúyase el mérito de los subordinados.
2. Eche la culpa a los subordinados
3. No dé a los subordinados la información que necesitan
4. Critique a sus subordinados en público
5. Niegue a sus subordinados la promoción que merecen.
6. Ahogue de trabajo a los subordinados más animosos.
7. No consulte a los subordinados cambios que les afectan directamente.

No tienen desperdicio las diabólicas sátiras de los autores sobre los avances tecnológicos, o mejor dicho, sobre su incorrecta utilización "La informática" le escribe el diablo experimentado a su sobrino, "es uno de nuestros mejores trucos de los últimos años. Parecía que la electrónica daría como resultado oficinas sin papeles. De hecho nos hemos asegurado de que haya provocado una inundación de papel cada vez mayor. Da gusto ver los resultados. Tan solo los costes llevaran a las ruinas a algunas empresas. Y si alguno de estos papeles es realmente importante, quedaran inmediatamente sumergidos en la avalancha de información inútil". El fax, las secretarías, los ficheros o los ecologistas son también víctimas endemoniables. "Con la utilización efectiva del teléfono" nos aseguramos de que un directivo pueda ser interrumpido y distraído en cualquier momento. Y los teléfonos móviles nos están permitiendo llegar mucho mas lejos".

La planificación, es otro campo de batalla "Planificar retrasa el inicio de la acción" aconseja el tentador. "Asegúrate de que Buckeden lo vea como un inconveniente. Hazle sentir que el tiempo dedicado a pensar es tiempo perdido, y que un cierto machismo en la gestión exige decidir y ejecutar expeditivamente. Que considere que el tiempo dedicado a la planificación es sinónimo de incapacidad decisoría". Ante las dudas, Bucken consulte a su asesor "A los malos directivos siempre les superan los acontecimientos. Pasan el tiempo modificando planes, alterando prioridades y corriendo de crisis en crisis. Acaban por creer que es lo normal en la vida del directivo. Nosotros sabemos que es simplemente mala planificación".

Parecidos diálogos de buenos y malos se entablan a propósito de la comunicación interna y externa, el mercado, la creatividad, las reuniones, el medio ambiente, la formación o los recursos.

"Te habrán enseñado que en la Tierra se espera que los ejecutivos utilicen sus recursos óptimamente", contraataca a cambio. "Pocos de ellos saben cuáles son sus recursos, por no hablar de cómo utilizarlos. Asegúrate de que esa confusión se mantenga". Entre tanto manual de Management con pesadas teorías, Peel y Norton han conseguido divertir a los lectores con unas lecciones prácticas para eludir el infierno empresarial.