



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE TELEMARKETING
PARA EL INCREMENTO DE VENTAS EN UNA
COMERCIALIZADORA DE JUGUETES**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A:

SILVIA MORENO MARTÍNEZ

ASESOR: LAE. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un Sistema de Telemarketing para el
incremento de ventas en una comercializadora de
juguetes".
que presenta La pasante: Silvia Moreno Martínez
con número de cuenta: 9412991-5 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de Agosto de 2004

- PRESIDENTE LAE. Arturo Sánchez Mondragón
- VOCAL L.A. Regino Quiroz Solís
- SECRETARIO LAE. Francisco Ramírez Ornelas
- PRIMER SUPLENTE LAE. Jorge Reyes Torres
- SEGUNDO SUPLENTE L.A. Félix Pérez Rivera

Dedicado a:

Mamá:

Por el valor con el que has afrontado la vida y enseñarme a vivirla de la misma manera.

Princesa Beatriz:

Por ayudar a que los sueños se realicen, mis logros son los tuyos.

Mis hermanos:

Pablo, David, Oscar.

Evencio Lara:

Por todas las cosas maravillosas que ya dejaste en mi vida.

Mis amigos:

Por todos y cada uno de los momentos compartidos.

Gracias:

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por brindarme la oportunidad ser universitaria. En mis actos estará tu espíritu.

A la FES – Cuautitlán:

Por enseñarme que con paciencia se puede alcanzar la cima y permanecer ahí.

L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas.

Por sus consejos y su apoyo incondicional en la realización de este trabajo. Gracias infinitas.

A los miembros del jurado:

Por el tiempo dedicado a la revisión de este trabajo y por ayudar a que el sueño culmine.

ÍNDICE

Pág.

Planteamiento de problema	i
Hipótesis	ii
Objetivo general	iii

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. El Telemarketing

1.1 Concepto de Mercadeo	4
1.1.2 Importancia del Mercadeo	
1.1.3 Elementos del Mercadeo	
1.2 Tipos de Mercadeo	8
1.2.1 Correo Directo	
1.2.2 Correspondencia por medios electrónicos	
1.3 Venta Personal	11
1.3.1 Campaña de Venta Personal	
1.3.2 Planificación de la Venta	
1.4 El Telemarketing	14
1.4.1 Antecedentes del telemarketing	
1.4.2 Concepto de telemarketing	
1.4.3 Usos y alcances del telemarketing.	
1.4.4 Ventajas	
1.5 Telemarketing interno y externo	24
1.5.1 Telemarketing interno	
1.5.1.1 Ventajas	
1.5.1.2 Desventajas	
1.5.2 Telemarketing Externo	
1.5.2.1 Ventajas	

1.6 Tipos de Llamadas	28
1.6.1 Llamadas inbound	
1.6.2 Llamadas outbound	
1.7 Elementos necesarios para el Desarrollo de una campaña de telemarketing ...	31
1.7.1 Establecimiento de Objetivos	
1.7.2 Base de Datos	
1.7.2.1 Creación y mantenimiento de base de datos	
1.7.3 Guía de Referencia o script	
1.7.3.1 Modelos	
1.7.4 Compensación y Entrenamiento del Personal	
1.7.5 Hardware y Software de Telemercadeo	

CAPITULO 2. Obtención y Retención de clientes

2.1 Entorno	50
2.2 La retención y recuperación de clientes como tendencia actual.....	54
2.2.1 La negociación	57
2.2.2 Negociación más allá de las posiciones	
2.2.2.1 Separando el problema de las personas:	
2.2.2.2 La emoción y la comunicación	
2.2.2.3 La comunicación y la negociación (escuchar y transmitir)	
2.2.2.4 Identificando intereses y no posiciones	
2.2.2.5 Utilizando alternativas de beneficio mutuo	
2.2.2.6 Que hacer cuando la contraparte no quiere negociar	
2.2.2.7 Tácticas de presión y engaño	
2.3 Retención de clientes	48
2.3.1 Entender las necesidades básicas del cliente	
2.3.2 Identificar los niveles y las principales causas de insatisfacción	
2.3.3 Tipos de clientes y sus actitudes en el teléfono	
2.3.4 Establecimiento de niveles de retención: preventivo a lo correctivo	
2.3.5 Técnicas de retención de clientes	
2.3.6 Esquema integral de retención	
2.3.7 Manejo de clientes insatisfechos	
2.3.8 Técnicas de recuperación de clientes.	

CAPÍTULO 3. La industria del juguete

3.1. Antecedentes	81
3.1.1 Historia del juguete	
3.2 La industria mundial del juguete.....	82
3.2.1 Estrategias desarrolladas por la empresas a nivel mundial para aumentar su competitividad.	
3.2.2 Licencias y publicidad	
3.3 Evolución de la industria mundial del juguete.....	100
3.3.1 Perspectivas	
3. 4 Estructura y evolución de la industria del juguete en México	105
3.4.1 Estrategias adoptadas por las empresas.	

CAPÍTULO 4. Caso Practico

4.1 Propuesta de sistema interno out-bound de telemarketing en una Comercializadora de juguetes	111
Estructura organizacional	112
Distribución de recursos y servicios para el departamento de telemarketing	113
Políticas de asignación de recursos.....	114
Asignación de equipo de Computo y software	115
Flujo de operación	116
Fase1	117
Fase 2	131
Sistema telefónico	148
Conclusiones	150
Bibliografía	153

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las empresas atraviesan por diversas situaciones que les impiden incrementar su productividad, una de ellas puede ser la aplicación constante de los métodos tradicionales de comercialización, dando como resultado el estancamiento o el decremento en los niveles de ventas.

En este caso se considera que la falta de un sistema de telemarketing propicia que las ventas no se incrementen adecuadamente dando como resultado una organización con un desarrollo deficiente.

HIPÓTESIS

Con la implementación adecuada de un sistema de telemarketing se propiciará el desarrollo comercial de la organización por medio del incremento de ventas

OBJETIVO GENERAL

Optimizar el funcionamiento comercial de la organización mediante el telemarketing.

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización, la apertura de fronteras y mercados más abiertos han obligado a las empresas a volverse más eficientes, para poder sobrevivir en un ambiente tan competitivo.

Las empresas deben de buscar la mayor rentabilidad por medio de reducción de costos sin llegar a descuidar la máxima satisfacción del consumidor.

El mercadeo se ha convertido en una herramienta administrativa muy importante para que las empresas logren sus metas, tanto de ventas como de utilidades y por lo tanto las estrategias deben ser cada vez más creativas y eficientes, pues ya que los métodos tradicionales dan como resultado el estancamiento o bien el decremento en los niveles de ventas.

Dentro de estas estrategias esta el mercadeo directo, que se entiende como toda comunicación directa entre las empresas y los consumidores que no sea dada a través de medios masivos. Dentro de este se puede hacer mención al telemarketing, que es el uso sistemático del teléfono para ofrecer bienes y servicios, obtener información o comercializar servicios al cliente.

Es por tanto que en el presente trabajo se considera, que con la implementación adecuada de un sistema de telemarketing se propiciará el desarrollo comercial de la organización por medio del incremento de ventas. Y es por lo antes ya mencionado que quedará dividido en cuatro capítulos que en suma pretenden mostrar al empleo del telemarketing como una propuesta en la mejora en los procesos de ventas.

INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo se describirán los antecedentes y elementos del telemarketing; así como las ventajas y desventajas que dicho sistema pueda presentar, haciendo hincapié en los puntos más importantes para el desarrollo del mismo.

El segundo capítulo nos lleva a un entorno para la obtención de clientes y lo más importante que muestra como tendencia actual la recuperación y retención de los mismos; después en el tercer capítulo tratará a la industria del juguete, los antecedentes, la evolución, las estrategias desarrolladas por las empresas y sobre todo, el papel que ha jugado nuestro país dentro de la industria y por último el capítulo cuarto propone al telemarketing como un sistema interno para el incremento de ventas, nos proporciona una guía de los elementos que son fundamentales para la implementación de una campaña, así como procedimientos desarrollados y basados en las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO 1

EL TELEMARKETING

CAPÍTULO 1. El telemarketing

1.1 Concepto de Mercadeo

El Análisis de un Mercado y sus necesidades, la determinación del producto adecuado, sus características y precio, la selección de un segmento dentro del mismo, y como comunicar nuestro mensaje y la logística de la distribución del producto, son parte del arte conocido como comercialización, mercadeo o marketing.

Es corriente que por "mercadeo" se entienda "ventas", aunque son dos conceptos diferentes. Esta diferencia se aclara con la explicación de la evolución histórica del mercadeo:

Evolución del concepto de comercialización. El concepto de comercializar parte de una simple preocupación por vender y obtener utilidades.

El concepto de mercadeo ha ido modificándose de una orientación masiva, a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países, o regiones del mundo.

Orientación a la Producción. Desde 1800 hasta los año 1920, las empresas en Europa y EE.UU. mostraban una clara orientación a la producción. Dado que todo lo que se produjera era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos. No era necesario comercializar para vender. Todo se consumía de inmediato, fuera lo que fuera lo que se producía. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta.

Orientación a la Venta. A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el Mercado. Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender. (De aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y mercadeo).

Orientación al Mercado. El concepto que dio origen al Mercadeo o Marketing (1950, Harvard, Theodore Levitt), fue el de orientar los productos al Grupo de Compradores (Mercado Meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirige los esfuerzos de promoción a las masas (mass marketing), por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio, televisión).

Mercadeo uno a uno. A partir de 1990, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienzan a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido, estos es dando a cada cual lo suyo. Este nuevo paso impulsa la creación de nuevas técnicas, la reducción de precios y la globalización de la economía.

En conclusión, el Mercadeo envuelve desde poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento.

1.1.2 Importancia del Mercadeo

Toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña requieren "mercadear" sus productos o servicios. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin Mercadeo. Naturalmente, no es lo mismo una macro empresa, que una empresa que produce y vende artículos , para consumo local, en una pequeña y alejada localidad. En lo que todos debemos coincidir es que toda empresa debe tener presente diez verdades básicas.

Diez verdades que ningún comerciante o profesional debe olvidar son:

1. El Mercado está cambiando constantemente.
2. La Gente olvida muy rápidamente.
3. La Competencia no está dormida.
4. El Mercadeo establece una posición para la empresa.
5. El Mercadeo es esencial para sobrevivir y crecer.
6. El Mercadeo le ayuda a mantener sus clientes.
7. El Mercadeo incrementa la motivación interna.
8. El Mercadeo da ventaja sobre la competencia dormida.
9. El Mercadeo permite a los negocios seguir operando.
10. Todo empresario invierte dinero que no quiere perder.

1.1.3 Elementos del Mercadeo

A simple vista los elementos que intervienen en el Mercadeo son: empresa que vende, producto vendido, comprador, y un espacio - tiempo en que se realiza el intercambio.

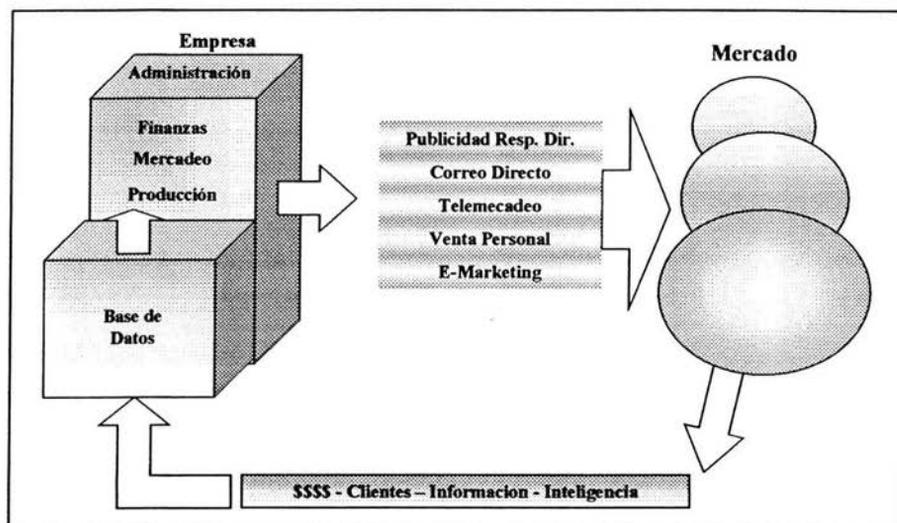
Estos elementos, dependiendo de la cadena de compra, pueden ser una o varias entidades, y constituyen un complejo sistema de comunicación. El análisis de estos elementos, dio como consecuencia para efectos didácticos, la teoría de las cuatro partes que forman el proceso de mercadeo. A continuación se presentan dichos elementos.

Producto. Estudia todos los aspectos que se relacionan con el mismo: forma, color, tamaño, presentación, empaque, el ciclo de vida, etc.

Precio. Se relaciona con la forma de calcular el precio ideal de un producto, atendiendo factores tales como costos, utilidades esperadas, competencia, etc.;

Plaza o Mercado. Lugar donde se debe vender el producto, llamada la Plaza o Mercado, incluyendo desde las preferencias que muestra el mismo por los productos, dependiendo de su edad, sexo, educación, hasta el traslado y entrega del producto (distribución); y comunicación con el mercado o todo lo relacionado con la forma de promover el producto o servicio. Se entiende, de acuerdo a la definición tradicional, que esta comunicación se hace por medio de anuncios , venta personal , promociones de venta y publicidad .

Figura No. 1 Sistema de Mercadeo Directo Integrado



Fuente: Instituto Mexicano de Telemarketing

1.2 Tipos de Mercadeo

1.2.1 Correo Directo

Comunicación de mercadeo por correo directo es el uso de correspondencia para alcanzar clientes potenciales preseleccionados, con un mensaje de ventas. Es un medio que permite alcanzar prospectos, con un mínimo desperdicio de circulación.

A diferencia de otros medios mayores, presenta la ventaja de seleccionar los receptores y personalizar el mensaje. Cuando se contrata otros medios - prensa, radio o televisión - se compra una circulación que incluye personas que no son necesariamente prospectos para el producto. El correo directo tiene la característica de proveer 100% de la cobertura esperada.

La carta enviada al prospecto puede personalizarse. El mensaje no se dirige a quién interese, sino al "Estimado Dr. ... ". Además, como la selección de prospectos puede hacerse por alguna característica común, el mensaje puede incluir un frase indicando la profesión del receptor: "Los médicos como usted Dr. .. ", tienen un descuento especial.

Una campaña de correo directo debe planearse cuidadosamente, como cualquier otra campaña de publicidad, o de venta personal. La selección de nombres a quién dirigir la correspondencia, es la primera consideración al iniciar una campaña de correo directo.

Formatos. Los formatos mas utilizados en el correo directo son cartas de venta, catálogos, envío de productos nuevos, invitaciones a eventos, muestras, reimpressiones de anuncios, boletines informativos, revistas, reportes de auditoria, memorias anuales. El formato está limitado solo por la imaginación y el presupuesto que se tiene.

La carta es el formato mas utilizado, por ser la forma mas simple y personalizada. Mas importante que las características físicas de la carta, es el tono el que caracteriza una buena pieza de correo directo.

El correo directo es ventajoso en los siguientes casos:

- ▶ Cuando se desea alcanzar un mercado pre-seleccionado y específico. Selectividad es la mayor ventaja del medio.
- ▶ Cuando un anunciante desea personalizar su mensaje. El correo directo es una forma de comunicación muy cercana a la venta personal. El mensaje se envía a una persona específica y solo a esa persona. Adicionalmente, el mensaje le alcanza en su oficina u hogar, donde la retención del mensaje se mantiene por mucho tiempo.

- ▶ Cuando es importante no tener conflicto o competencia directa con otros mensajes. La carta lleva un solo mensaje, sin distracciones adicionales.
- ▶ Cuando se requiere control del tiempo o geográfica. Esto es cuando existe una fecha de cierre o cuando la oferta es válida para un grupo de personas que viven en una región específica.

1.2.2 Correspondencia por medios electrónicos

Modernas formas de hacer llegar mensajes a grupos determinados son el fax y el correo electrónico. Ambos medios tienen la ventaja de la rapidez con que el mensaje llega al cliente potencial, compartiendo el resto de las características con el correo tradicional.

Usando la computadora, modem un programa de comunicación y una red de datos de paquetes conmutados podemos enviar mensajes internacionales a:

- ▶ Casilleros electrónicos .
- ▶ Máquinas de fax en cualquier parte
- ▶ Cartas por medio del sistema de correo.

Las cartas se pueden preparar en un procesador de textos, se envían a una computadora central, quien se encarga de dirigirla a un centro de distribución, donde se imprime en una impresora láser, utilizando papel especial, a gusto del cliente. Luego, es ensobrada, sellada y despachada por medio de un cartero a la dirección correspondiente. Este servicio lo dan actualmente empresas como Sprint, y AT Easylink,. Este proceso es totalmente automatizado. Los empresas indicadas también ofrecen servicio de listas de distribución, de tal modo que es posible enviar cartas personalizadas en cantidades increíbles de clientes potenciales.

Los servicios de correo electrónico se iniciaron comercialmente en los Estados Unidos en 1972. Han tenido un tremendo desarrollo en los últimos cinco años. En la actualidad, prácticamente no hay un país que no esté integrado a la red mundial de mensajería electrónica. Los pronósticos indican, que el correo electrónico desplazará completamente las transmisiones por fax, a corto plazo.

Uno de los catalizadores de ese crecimiento es la red pública de datos Internet, que permite la transmisión de mensajes comerciales y personales a un costo muy bajo, en comparación con las redes comerciales.

El intercambio de mensajes de negocios o personales es uno de los grandes atractivos de Internet. De hecho mas de 90% del tráfico por medio de esta red es para enviar y recibir mensajes. El reducido costo y la rapidez con que se distribuyen los mensajes son los factores que han incrementado su popularidad.

1.3 Venta Personal

Al igual que los otros medios de promoción, la Venta es una forma de comunicar un mensaje, destinado a conseguir una reacción determinada del receptor.

La Venta Personal es la más poderosa forma de comunicación persuasiva, y representa el último eslabón del ciclo de convencimiento del cliente. El elemento principal en esta forma de comunicación, es la capacidad de retro alimentación inmediata al receptor. Se dice que no habrá nunca una venta en la cual no termine mediando un ser humano: el vendedor.

Comunicación Persuasiva

Todos los medios de promoción, son una forma de comunicar un mensaje y tiene como fin conseguir una reacción determinada del receptor. Esta comunicación se ha definido como una comunicación persuasiva, para diferenciarla de la comunicación informativa.

Las formas de comunicación persuasiva son muy variadas. Venta personal, venta de mostrador, venta por teléfono, infomerciales, son algunas formas que toma la comunicación persuasiva.

La venta personal es la más poderosa forma de comunicación persuasiva, y representa el último eslabón del ciclo de convencimiento de los clientes.

El elemento principal en esta forma de comunicación, es la capacidad de retroalimentación inmediata al receptor. Esto es que sea interactiva y de dos vías.

Figura No. 2 Comunicación Persuasiva



Fuente: Instituto Mexicano del Telemarketing

1.3.1 Campaña de Venta Personal

El mercadeo directo se integra con diferentes elementos, que se complementan uno con otro. Todos esos elementos se deben planear cuidadosamente. La campaña de venta personal, uno de esos elementos, pasa por las mismas fases de planeación que la campaña de venta por teléfono, la campaña de correo directo y la campaña de publicidad.

El cliente potencial recibirá una carta o folleto, luego una llamada telefónica de venta de salida, y finalmente la visita de un vendedor, que hará una presentación destinada a cerrar la venta. Es posible que el cliente no compre aún, pero tendrá suficiente información, para decidirse en un futuro. El cliente potencial conoce nuestro producto, y sabe que deseamos atender sus necesidades, cuando esté preparado para comprar.

1.3.2 Planificación de la Venta

Las personas encargadas de la actividad de venta directa controlada, recibirán una lista de clientes que debe visitar. Preparar una oferta concreta y atractiva al cliente, es la primera actividad en toda venta personal. El planeamiento de la venta es fundamental y decisivo. A mas técnica la venta, mayor planeamiento requiere.

Planear cuidadosamente, investigando al cliente, sus necesidades eventuales, y su negocio, son actividades indispensable para obtener resultados positivos, en la negociación de venta. En toda venta es de capital importancia, el estudio del cliente, el tipo de actividad, socios y amigos, clubes a que pertenece:

1. Analice la actividad del cliente.
2. Revise su publicidad, si es cliente corporativo.
3. Estudie el local y las características del mismo.
4. Identifique el mercado objeto del cliente.
5. Prepare un plan de acción, por escrito.
6. Prepare una presentación escrita atractiva.

1.4 El Telemarketing

1.4.1 Antecedentes del telemarketing

El teléfono comenzó siendo utilizado por la empresa Bell Telephone, para promover la venta de extensiones, centrales telefónicas y anuncios en las Páginas Amarillas, técnicamente desde que Alejandro Graham Bell produjo en 1876 el primer teléfono. Para 1935 ya se había escrito libros sobre la venta utilizando el teléfono. Las empresas de teléfono son las que descubren de inmediato las ventajas de este medio de comunicación para tomar contacto con sus suscriptores para darles soporte, y promover servicios relacionados.

La primera campaña masiva de venta por teléfono fue desarrollada en 1970 por Ford Motor Co. En esa campaña se efectuaron veinte millones de llamadas, por 15,000 amas de casa especialmente contratadas y entrenadas, para hacer ventas utilizando los teléfonos de sus residencias. Siguiendo un cuidadosamente programado guión (script), ellas realizaron un millón de llamadas diarias, con el fin de determinar quienes eran prospectos para la compra de un nuevo automóvil.

En promedio, cada llamada tomó un minuto. Ellas generaron 340,000 contactos positivos, 187,000 de los cuales resultaron "válidos", esto es que estaban interesados en comprar dentro de los próximos seis meses. Las ventas atribuidas a este programa, fueron de \$65.00 dólares por unidad vendida, suma que la empresa consideró mucho más baja que sus otros programas promocionales desarrollados.

Luego de este éxito, se diseñó y ejecutó una campaña por teléfono para la venta de suscripciones para la Revista World. Se utilizó una lista de clientes rigurosamente seleccionada, y otra vez una cuidadosamente estudiada presentación de ventas. Las ventas por teléfono produjeron tres veces las suscripciones que el correo directo.

1.4.2 Concepto de telemarketing

El telemarketing es el uso sistemático del teléfono para vender bienes o servicios, obtener información o comercializar servicios a cuentas. Cuando es utilizado junto con otras herramientas de comercio, otorga gran efectividad y rapidez en la determinación de resultados.

De igual manera lo podemos identificar como: Uso planeado y sistemático del teléfono para hacer ventas, mercadotecnia y servicio.

Se puede concluir que, es una forma de vender en donde el representante o ejecutivo promueve, prospecta, identifica y/o vende al cliente por teléfono. Debe de ser parte de una estrategia global de comercialización y cuando se utiliza con otras herramientas es de gran efectividad.

Los atributos mínimos con los que debe de cumplir son:

Planificado: Se debe de programar adecuadamente con anticipación y evaluar objetivamente.

Sistemático: El uso adecuado y una buena administración del teléfono se planifica y se lleva a la práctica de manera metódica y ordenada. Actualmente el teléfono es toda una tecnología avanzada, una nueva forma de hacer negocios.

Estratégico: Se utiliza intencionalmente como parte de una estrategia global, conjuntamente con los demás componentes de la mezcla de mercadeo moderno.

La diferencia entre el uso casual de teléfono para ventas y el telemarketing es que en el telemarketing el teléfono se convierte en el medio de ventas, y puede ser tan efectivo como un correo directo o una venta directa de persona a persona, y para ciertas labores de ventas puede ser mucho más efectivo que los acercamientos tradicionales al mercado.

La importancia del telemarketing es que a medida en que los costos de venta aumentan, los ejecutivos de ventas encuentran en el teléfono un medio efectivo para dar a conocer sus productos y servicios a un bajo costo con una mayor productividad. Con esto se reemplazan, en algunos casos, los viajes de ventas y el correo directo.

En el presente, la utilización del teléfono en las empresas ayuda a tener un crecimiento en ventas más rápido. Utilizado correctamente y por profesionales, es el más eficiente y flexible medio disponible.

Un factor crítico en el éxito del desarrollo del telemarketing es la constante selección, preparación y capacitación de las personas involucradas, al igual es importante considerar un programa de motivación para lo mismos, en especial por lo sofisticado que pueda llegar a ser el departamento o lo segmentados y completos que sean los listados de prospectos.

1.4.3 Usos y alcances del telemarketing.

Los mejores usos se presentan cuando ya existen relaciones de antemano con el cliente, pues una llamada telefónica se puede percibir como un servicio, mientras que una llamada a un extraño puede ser una impertinencia. Sin embargo, existen campañas sin previa relación con el cliente con mucho éxito, para conseguir referencias para una visita, expandir mercados, etc.

Entre los principales usos se encuentra:

- ▶ "Ganchos" de venta: Para informar al cliente sobre promociones, invitar a probar productos nuevos, promociones exclusivas, etc.
- ▶ Seguimiento de correo directo: Como recordatorio o como forma de presionar al cliente para una venta.
- ▶ Contactos comerciales: Conocer a los clientes con potencial antes de una visita del vendedor ya que ésta es más costosa.
- ▶ Renovaciones y reactivaciones: Motivar la compra frecuente o recuperar clientes perdidos.
- ▶ Llamadas de servicio: Cualquier problema o inconveniencia que pudiera tener algún pedido hecho con anterioridad o para ofrecerle algún servicio especial, por ejemplo, crédito.

Uno de los principales usos es buscar prospectos, calificarlos y luego vender. Un representante puede contactar cincuenta clientes en un día a comparación de aproximadamente cuatro que un vendedor cara a cara puede hacer.

Adicionalmente puede ser muy útil para:

- ▶ Introducir productos nuevos de la empresa.
- ▶ Introducir productos similares o compatibles.
- ▶ Tomar órdenes de pedido.
- ▶ Abrir cuentas nuevas.
- ▶ Dar mas atención a cuentas difíciles.

Es importante mencionar que aunque el telemarketing logra contactar a más cantidad de prospectos, el representante cara a cara seguirá siendo muy importante. Pues ya que el anterior permitirá al agente o representante pasar más tiempo con las mejores cuentas y atendiendo a clientes potenciales.

Las principales aplicaciones son:

Prospección: El primer paso de todo esfuerzo de ventas es la prospección. Esta es la búsqueda de clientes potenciales, lo que se busca es identificar al futuro cliente y saber donde concentrarse. En la prospección se debe hacer un cubrimiento amplio y minucioso del mercado potencial.

La ventaja como método de prospección es que representa una forma de desarrollar un programa metodológico y constante, cuya ejecución no depende del poco tiempo de los vendedores de visitas personales y permite obtener la información pertinente de todos los posibles clientes del producto o servicio.

Entre las principales aplicaciones del telemarketing a la prospección se pueden mencionar:

Desarrollo de nuevos mercados con nuevos productos: Para productos nuevos no existen bases de clientes a quienes contactar o visitar. El telemarketing permite realizar estas bases a mayor escala y a menor costo en comparación de los vendedores de visitas personales.

Incursión de nuevas áreas geográficas: Por medio del telemarketing se pueden desarrollar bases de datos de los clientes con las características deseadas en nuevas áreas geográficas donde la empresa está dispuesta a ampliarse.

Renovación de contactos inactivos o de antiguas relaciones:

Independientemente de cual haya sido el motivo para perder estas cuentas es muy probable que estos clientes estén dispuestos a escuchar de nuevo los ofrecimientos de la empresa. Con una lista de este tipo de clientes los resultados de los vendedores de visitas personales serán mejores.

Búsqueda de nuevos clientes dentro de áreas o mercados existentes: Estos clientes son aquellos que los representantes cara a cara han podido pasar por alto.

La prospección es una aplicación ideal , pues es un medio eficaz y eficiente en cuanto a costos y permite a los vendedores de visita personal hacer un mejor uso de su tiempo.

Clasificación de Prospectos: Para la mayor parte de las empresas la clasificación de llamadas ofrece la mejor y más inmediata retribución de cualquier aplicación de telemarketing . Muchas veces al obtener información de cualquier fuente sobre los clientes, los representantes de visita personal no disponen del tiempo para atender a cada uno de ellos, muchos de los cuales no serán potenciales.

En la clasificación de prospectos se determina si el cliente pasa por clasificaciones o pruebas antes de que la empresa se comprometa a seguir adelante con la venta y/o el servicio. Estas preguntas permiten determinar el verdadero potencial o la prioridad que tienen los clientes para los contactos personales.

Cada prueba dependerá del tipo de negocio. Para obtener mejores resultados se deberán de fijar normas para clasificar al posible cliente según una escala que refleje su potencial. Entre las más comunes de las clasificaciones o pruebas se encuentra la que consiste en medir al cliente el deseo, la necesidad, conocer la aplicación específica que el cliente le dará al producto, saber quien es, la forma en que decide y el presupuesto.

Concertar citas telefónicas: Es cuando el telemarketing se utiliza para obtener una cita ya sea visita personal u otra llamada telefónica. Es recomendable después de la concertación de la cita enviar mayor información con material impreso que contribuya a reforzar la llamada. Concertar citas por teléfono es muy utilizado en productos costosos ya que nadie gastará una suma importante de dinero sobre la base de una simple llamada telefónica.

Ventas: La venta es el centro de todo programa de comercialización, de la empresa o de la compañía, sin embargo, se debe de tener en cuenta que no todo programa de telemarketing está diseñado para cerrar directamente una venta, pero vender es, obviamente, un paso clave dentro de todo el proceso.

Las situaciones especiales en las cuales se puede vender por teléfono incluye: Anunciar programas especiales de promoción, introducir nuevos productos, cubrimiento agresivo del mercado, adelantarse a la competencia.

Servicio: El tiempo de las ventas personales es, muchas veces, muy costoso y escaso para ser invertido en visitas de servicio o seguimiento (exceptuando los clientes o empresas que representan el mayor volumen de ventas) por lo que constituye una buena oportunidad. El objetivo de la mayoría de los programas de telemarketing entre empresas es el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes para que sean fuente de ventas y utilidades.

Para desarrollar un eficiente programa de servicio es importante:

- ▶ Realizar un programa maestro para garantizar que las llamadas se hagan en la fecha correcta.

- ▶ Mantener un registro de las llamadas respecto a la situación de la cuenta y el resultado de la llamada.

- ▶ Utilizar el nombre de la persona encargada de la cuenta al hacer la llamada.

Un programa de servicio bien planeado y sistemático puede poner a la empresa por encima de la competencia. Por lo tanto, el servicio a los clientes a través del teléfono puede ayudar a aumentar el volumen de ventas de una mejor forma de como lo harían las visitas personales por sí solas. Los clientes considerarán que están recibiendo mayor y mejor servicio aunque éste no esté a cargo del equipo de ventas.

Podemos entonces concluir en forma de lista que los principales usos y alcances que puede tener el telemarketing son:

- ▶ Vender
- ▶ Prospectar
- ▶ Venta cruzada
- ▶ Servicios post venta
- ▶ Información y soporte
- ▶ Hacer citas
- ▶ Invitar a eventos
- ▶ Quejas y sugerencias
- ▶ Apoyar a la publicidad y promoción
- ▶ Cobranza
- ▶ Retener y recuperar clientes

1.4.4 Ventajas

Las ventajas potenciales son las siguientes:

Disminución de los gastos de venta: Reemplazar las visitas personales del vendedor sin resultado por llamadas telefónicas (esto no quiere decir reemplazar al vendedor). Disminuyendo considerablemente los gastos de venta.

Aumentar utilidades: Como resultado de poder ampliar la cobertura de territorios de ventas a un bajo costo por medio del teléfono, con respecto al envío de un vendedor al mercado.

Mejorar el servicio al cliente: Mediante el uso frecuente y bien planificado de la llamada se mejora el servicio al cliente.

Asegurar que las visitas que realicen los vendedores tienen potencial: El departamento de telemarketing le proporciona al vendedor una lista de clientes potenciales ya clasificados y con el perfil de dicho cliente, para que él los visite.

Optimizar el resultado de la publicidad: Optimiza la publicidad de la empresa cuando al publicarse un anuncio, se llama a las empresas y se les sondea si han visto el anuncio y se aprovecha para invitarlos a comprar el producto.

Se logra medir si la publicidad esta llegando al grupo objetivo del producto al tomar los datos de las llamadas recibidas por la publicidad. También puede optimizar la publicidad al tomar los datos de los clientes y clasificarlos.

Reactivar cuentas perdidas o inactivas.

Resolver problemas de otros departamentos de la empresa con los clientes:

Se puede encargar de responder y aclarar problemas o mal entendidos y realizar un informe del mismo a fin de saldar dichas situaciones y volverla algo positivo y productivo para ambas partes. Esto se conoce como Centro de Atención al Cliente.

Permite contacto inmediato con el cliente.

Se puede concluir que las principales ventajas del telemarketing son:

- ▶ Cobertura y selectividad: Permite llegar al cliente potencial.
- ▶ Flexibilidad y horario abierto: Permite conocer al cliente.
- ▶ Personalizado: Contacto directo con el prospecto.
- ▶ Interactivo y accesible : Es una conversación donde se permite conocer la opinión del cliente.

El telemarketing no es un remedio para todos los problemas de ventas o comercialización. Si un producto o servicio fracasa porque no satisface las necesidades del consumidor, el telemarketing será tan infructuoso para venderlo como cualquier otra herramienta que se utilice.

Para que sea exitoso se debe de integrar totalmente a la mezcla de mercadeo de la empresa. Para que los productos nuevos se puedan ofrecer por medio de una campaña de telemarketing es necesario que el cliente lo conozca ampliamente, por lo que se recomienda utilizar publicidad, el correo directo, etc. antes del ya mencionado.

El telemarketing no es eficaz para cualquier prospecto o empresa, dependerá de los objetivos que ésta se plantee y los productos que comercialice.

Para consumidores finales es más difícil pues las personas lo consideran como una invasión a su privacidad y se vuelven renuentes a contestar las llamadas del representante o ejecutivo.

Como medio de ventas y comercialización se ve afectado por la calidad de su administración y por el grado de compromiso que la compañía le otorgue.

Los programas y/o campañas frecuentemente fracasan debido a la falta de un soporte administrativo, una pobre planeación y por la ausencia de profesionales con experiencia.

Algunas desventajas son:

- ▶ No permite diálogos largos.
- ▶ Puede ser inoportuno a veces.
- ▶ Se pierde la fase visual de la comunicación.

1.5 Telemarketing interno y externo:

1.5.1 Telemarketing interno

Para justificar un departamento interno de en una empresa, se deben de cumplir ciertas condiciones muy importantes:

- ▶ Que la empresa tenga suficiente carga de trabajo para permitir una operación eficiente. Investigar a fondo si se tiene el suficiente trabajo constante que justifique la creación de un departamento interno de telemarketing ; sí esto no se cumple, los costos fijos y la rotación de personal del departamento le resultarán insostenibles a la empresa.

- ▶ Tener la suficiente disponibilidad financiera para invertir en instalaciones, personal y equipo a fin de establecer una instalación propia; esto significa cargar con el peso de ciertos costos fijos. El telemarketing interno puede producir un rendimiento a largo plazo, sin embargo a corto plazo cuesta más que un servicio externo.
- ▶ Que tan necesario es que los representantes de telemarketing conozcan a profundidad el producto a ofrecer y que sientan lealtad hacia la compañía. Si es un conocimiento superficial el telemarketing externo es suficiente.

1.5.1.1 Ventajas

Control Centralizado: Es una ventaja pues el centro será manejado por personas empleadas directamente por la empresa, las cuales responderán mejor y serán más fáciles de controlar. Así mismo, se tiene mayor injerencia sobre las políticas de reclutamiento, despido, incentivos y compensaciones de personal, guiones y las presentaciones; así como del presupuesto de gastos y publicidad.

Acceso a la información: Existe mayor accesibilidad a información de archivos, inventarios y a la administración. Mientras más fácil es el acceso a la información de la compañía, más rápido se podrán aprobar créditos, confirmar envíos, validar inventarios, solucionar problemas y ajustar políticas administrativas.

Lealtad a la compañía y producto: Los ejecutivos estarán en posición de desarrollar conocimientos especializados y minuciosos acerca de la compañía y sus productos. Identificándose de mejor forma con ellos, logrando vender los productos en una forma más agresiva.

1.5.2 Telemarketing Externo

Es cuando el telemarketing es realizado por otra empresa ajena .

Es de gran importancia para el desarrollo de este contar con una propuesta o un plan detallado que describa exactamente lo que se va hacer. Los puntos esenciales que se deberán de tratar son:

- ▶ Revisión de antecedentes, el propósito y los objetivos del programa.
- ▶ Posibles alternativas.
- ▶ Cronograma.
- ▶ Responsabilidad de cada una de las partes.
- ▶ Informes que deberán presentarse.
- ▶ Cálculo de costos.

1.5.2.1 Ventajas

Costos Variables: Será beneficioso utilizar un telemarketing externo cuando una empresa es inestable, impredecible o desea un programa a corto plazo. Si se suspende la campañas se dejará de pagar y no se desaprovechará todo un departamento montado.

Flexibilidad y Rapidez: Se puede activar y suspender con mayor facilidad. Al utilizar varios proveedores para un programa se puede llegar a tener un cubrimiento acelerado del mercado, con el telemarketing interno la compañía tardaría más tiempo en lograrlo.

Amplitud de la Experiencia: La compañía externa cuenta con más experiencia pues no solo provee a una sola empresa, también provee a otras empresas y productos, esto le permite tener más experiencia para asesorar de una mejor manera a la empresa que requiere sus servicios. Este aporte de nuevas ideas, en la mayoría de los casos, suele ser muy útil y enriquecedor.

Facilidad de medir campañas de mercadeo: Debido a los bajos costos y su fuerza de trabajo activa, proporciona flexibilidad al medir las campañas de ventas y comercialización.

Manejo de sobrecargas de llamadas: Cuando las líneas telefónicas del telemarketing interno están sobrecargadas, el telemarketing externo ayuda al descongestionarlas.

Es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- ▶ Se pierde el control sobre las políticas de reclutamiento y despido, sobre los guiones y presentaciones del producto, sobre los gastos incurridos, políticas de compensación e incentivos, etc. Al no tener control sobre los aspectos mencionados anteriormente, la compañía que contrata los servicios del telemarketing externo no tendrá la suficiente flexibilidad y rapidez para cambiar su estrategia si se presentan complicaciones o fluctuaciones en el mercado.

- ▶ La empresa que presta el servicio no tiene acceso a la información de la empresa e historial de los clientes, por lo que tendrá menos agilidad para la solución de problemas, tiempo de entrega de la mercancía y/o aprobación de créditos.

- ▶ Es difícil que los ejecutivos o agentes se identifiquen con la empresa que contrata los servicios y sus productos ya que la empresa externa presta sus servicios a muchas otras compañías.
- ▶ Si la empresa tiene objetivos específicos programados, los ejecutivos no centrarán sus esfuerzos pues no será la única empresa por servir.
- ▶ Cuando el producto es muy técnico y necesita una gran integración y soporte de otros departamentos de la empresa, el telemarketing externo se vuelve desfavorable para la empresa, debido a que se tendrá que invertir demasiados recursos (tiempo y dinero) para entrenar a los ejecutivos.

1.6 Tipos de Llamadas

1.6.1 Llamadas inbound

Llamadas entrantes o "inbound" se puede definir como las llamadas que el departamento recibe del cliente o prospecto.

Es conveniente utilizar una línea telefónica gratuita para que los clientes interesados llamen. Puede ser utilizado para crear ventas, tomar ordenes de pedido, establecer una comunicación interactiva con la casa matriz u oficinas regionales; así como proveer al cliente servicio o soporte después de las ventas.

El telemarketing "inbound" es un proceso de tres fases:

1. Se crea el estímulo.
2. El mercado responde.
3. El comercializador reacciona.

En otras palabras, la empresa publica un anuncio o envía un mensaje de correo directo. La iniciativa queda entonces en manos de los clientes, algunos de los cuales responderán mientras que otros muchos por lo general no lo harán. La empresa luego reacciona respondiendo a las llamadas que reciba a través de la línea telefónica gratuita establecida para los clientes que deseen responder.

Este proceso tiene dos implicaciones importantes para el telemarketing "inbound":

- ▶ Depende en gran medida de la calidad del estímulo: La cantidad de llamadas a recibir dependerá en gran medida por la calidad del anuncio o de la atención que llamará el correo directo, no dependerá de la eficiencia del departamento de telemarketing.
- ▶ La secuencia de actividades será difícil de prever y planear: Los clientes y posibles clientes llamarán cuando lo deseen. Esto significa que el flujo de llamadas probablemente será irregular; lo más seguro es que habrá horas de poca actividad y horas en que las líneas estarán siempre ocupadas.
- ▶ En los departamentos que se dedican principalmente a la toma de pedidos, los ejecutivos no necesitan de un gran entrenamiento en ventas ni incentivos extras como motivadores; puesto que su principal función es reactiva y no proactiva. Sin embargo, los representantes necesitan de una buena supervisión y monitoreo para tener altos estándares de calidad.

1.6.2 Llamadas outbound:

El telemarketing saliente u "outbound" se puede definir cuando la compañía llama al cliente o prospecto.

En el telemarketing de llamadas salientes la empresa es quien lleva la iniciativa en mayor grado. Es donde el ejecutivo es el que inicia la llamada, muchas veces sin que el prospecto o cliente tenga un estímulo exterior y tiene la labor de convencer al cliente o prospecto que tome unos minutos de su tiempo para escucharlo; su papel es activo.

Los ejecutivos de telemarketing outbound deben de estar constantemente capacitados y motivados con incentivos extras para obtener excelentes resultados y un buen desenvolvimiento.

Los ejecutivos "outbound" al igual que los "inbound" necesitan de supervisión y monitoreo continuo para tener altos estándares de calidad.

La aplicación de telemarketing de llamadas salientes o entrantes en una empresa dependerá principalmente de los objetivos que se haya trazado dentro de un plan global , así como de los recursos disponibles.

En cualquiera de los dos tipos de llamadas es importantes mencionar que el elemento clave es la voz, por lo tanto es necesario considerar lo siguiente:

LO NEGATIVO

- ▶ Hablar en forma desarticulada
- ▶ Voz chillona
- ▶ Débil
- ▶ Monótona y aburrida
- ▶ Demasiadas pausas
- ▶ Uso de muletillas y sonidos guturales
- ▶ No transmitir sonrisa

LO POSITIVO

- ▶ Transmitir seguridad
- ▶ Voz agradable, articulación
- ▶ Con variación de tono
- ▶ Volumen adecuado
- ▶ Voz clara y en forma natural
- ▶ Énfasis y pausas
- ▶ Energía
- ▶ Calidez
- ▶ Transmitir sonrisas

1.7 Elementos necesarios para el Desarrollo de una campaña de telemarketing

Al igual que toda actividad, una campaña activa de ventas por teléfono se debe analizar y preparar cuidadosamente, para asegurarse el éxito.

A continuación se presentan algunos de los pasos que se debe tener en cuenta, antes de iniciar una campaña de ventas por teléfono.

1. Planeación:

Fijar Metas y Objetivos

Determinación Mercado Objeto.

Cronograma de Actividades.

Apoyo de Correo Directo, Folletos, etc.

Determinar el personal necesario.

Inicio y término en fechas fijas.

Tiempo - Objetivos - Resultados.

Guión: Estudio producto, desarrollo y prueba guión.

Estudio objeciones y excusas.

Materiales de capacitación.

Ayudas visuales.

Fases de capacitación: teórica y práctica.

Base Datos clientes. Actualización datos.

Diseño formularios reporte, pedidos, entrega y cobro.

2. Ensayo Piloto:

Contratación y capacitación personal para la prueba.

Prueba del programa en muestra del mercado.

Análisis de resultados.

Correcciones al sistema.

Revisar presentación y objeciones con los vendedores.

Hacer ajustes a la presentación.

Ajuste a la campaña de ventas.

3. Fase de Ejecución:

Iniciar la campaña de ventas.

Supervisión, controles y corrección.

Análisis de Resultados.

La fase de planeación de una Campaña de Ventas es fundamenta para asegurar resultados positivos. Todos los elementos que pueden influir en los resultados deben ser cuidadosamente anticipados, analizados, y preparados.

Conocimiento del producto, técnicas de venta, entendimiento de metas, nivel de logro, motivación constante, y supervisión y asistencia oportuna, son factores que se debe tomar en cuenta. Ayudas visuales, constante estudio de respuestas a las objeciones presentadas por los clientes, atención de casos difíciles, margen de negociación en los precios, son otros elementos que deben ser consideradas de antemano.

1.7.1 Establecimiento de Objetivos

Para el desarrollo de una campaña, se debe como primer paso analizar datos importantes sobre la empresa y el programa de telemarketing; éstos deberán de ser analizados y desarrollados por el gerente o encargado del departamento y aprobados por la gerencia general para una eficiente planeación:

Los datos más importantes a analizar son el objetivo exacto, que tipo de programa se deberá de utilizar (prospección, venta o servicio), que información se necesita del cliente, a que tipo de cliente se dirigirá el programa (actual, potencial, reactivar cuentas perdidas), de donde y de que información deberá de contar la base de datos, de que forma y cada cuanto se deberán de presentar informes y cuanto personal se requiere para el departamento.

Se deberá de planear la localización e instalación del centro de trabajo y es importante tomar en cuenta en el momento de establecer el programa aspectos como accesibilidad de las líneas telefónicas y del sistema de computación y los costos.

1.7.2 Base de Datos

El término base de datos es un término de computación, pero se puede aplicar a la forma en que la información es catalogada, archivada y usada. Cualquier colección de información que se relacione y se agrupe como un todo, es una base de datos. Un tarjetero con nombres y números de teléfonos, o un archivador de metal con registros de los clientes son bases de datos.

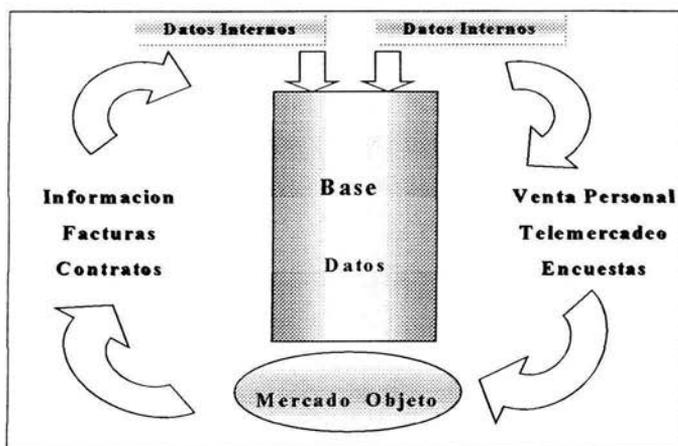
Es una herramienta que permite tener una comunicación con los prospectos y llevar un control de la respuesta que éstos emiten. Una base de datos se puede definir como: “ una colección de datos sobre los clientes o prospectos que permite identificar a los prospectos que interesan, por sus características y comportamiento y que permite mejorarse con el tiempo a través de la retroalimentación de información”.

Se deberá de contar con una base de datos actualizada que contenga registros del grupo objetivo que será sujeto de estudio.

Este listado se puede recopilar de:

1. Fuentes secundarias, información que no fue recopilada para el propósito sino para otros fines.
2. Lista de personas que respondieron a alguna promoción o compraron algún producto similar al que se está ofreciendo. Estos listados son más valiosos pues son compuestos de personas que ya mostraron interés en el producto.

Figura 3. Base de datos



Fuente: Instituto Mexicano del Telemarketing

1.7.2.1 Creación y mantenimiento de base de datos

Un tarjetero o un librito de direcciones no hacen una base de datos. La forma en que los datos son organizados y se convierten en información estratégica, es lo que verdaderamente hace una base de datos. Objetos como gabinetes de metal o libros de direcciones solo ayudan a organizar los datos. Los programas de Bases de Datos son solamente una de esas ayudas.

El modelo más utilizado en estos programas es el llamado Sistema de Manejo de Bases de Datos relacional, definido en 1970 por E.F. Codd de la IBM.

Características de este modelo son las siguientes:

- ▶ La estructura, en forma de tablas, puede modificarse para obtener nuevos resultados, sin afectar la aplicación existente

- ▶ La Información puede ser vista desde diferentes perspectivas
- ▶ El usuario puede definir las relaciones entre la información
- ▶ La independencia de la información, importante para su seguridad, es fácilmente mantenida en sistema relacional.
- ▶ La relación de la estructura tabular es similar a la de las hojas de trabajo electrónica.

Al concepto aplicado en las mayoría de las bases de datos relacionales, se le llama hoy día "xbase". No importa el programa que se use, una base de datos generada en formato "Xbase", puede ser transferida fácilmente a otros formatos. Del mismo modo, cualquier procesador de palabras, sea Word para Windows, entenderán y podrán hacer "merge", y fusionar la información de la base de datos, con el texto de la carta, produciendo automáticamente cartas completamente personalizadas.

Utilizando una microcomputadora y un programa de base de datos relacional, una empresa pequeña o un empresario independiente, puede generar y mantener una lista de clientes potenciales, con la cual puede desarrollar todas las actividades de mercadeo directo integrado: venta por teléfono, generar etiquetas para el envío de piezas de correo, y desarrollar una campaña controlada de venta personal. Además, puede llevar todos los controles necesarios para el éxito de sus actividades de mercadeo, como un todo integrado.

1.7.3 Guía de Referencia o script

Para el buen desempeño se deberá desarrollar una guía de referencia o el guión, éste contiene toda la información que el agente o ejecutivo necesitará para realizar una llamada al cliente o prospecto. Incluye: los objetivos, las necesidades del cliente que el producto satisface, características y beneficios del producto, objeciones del cliente o prospecto y sus adecuadas respuestas, descripción del producto con sus aplicaciones y finalmente el guión o script que contiene los guiones que el ejecutivo de telemarketing utiliza en las llamadas.

1.7.3.1 Modelos

El guión es un elemento esencial y definitivo en toda campaña en que se utilice el teléfono. Sea telemarketing de entrada o de salida, debe ser cuidadosamente preparado. A continuación se presentan algunos modelos de guiones:

Pre- llamadas. Una excelente forma de conseguir prospectos y abrir puertas es la de hacer llamadas para confirmar u obtener datos de clientes potenciales. Estas llamadas deben tratarse como llamadas de pre-venta, y no deben tener como finalidad hacer una venta.

Se hacen con uno de los siguientes propósitos:

- ▶ Verificar la dirección de una empresa.
- ▶ Obtener el nombre y cargo de un comprador.
- ▶ Conocer en qué tipo de negocios opera una empresa.
- ▶ Determinar el tamaño de un compañía.
- ▶ Objetivo adicional puede ser iniciar contacto regular de telemercadeo.

La pre-llamada debe ser muy corta y mantenerse dentro de un rango de un minuto. Es importante que el que hace la pre-llamada no se envuelva, de ninguna manera, en situaciones de venta. Las recepcionistas, por lo general, cooperan entregando la información que se les solicita, pero tienen muy poco tiempo para atender largas llamadas. Esto debe tenerse muy en cuenta al preparar guiones para pre-llamadas.

PRE-LLAMADA PARA VERIFICAR DATOS DE PROSPECTOS

Buen día (tarde, noche), mi nombre es _____ le estoy hablando de _____

¿ Con quien tengo el gusto?

Sr. (Srita.) _____ tanto gusto , el motivo de mi llamada es únicamente de servicio, ya que estamos proporcionando información sobre su empresa a nuestros clientes y nos agradaría confirmar los datos que tenemos en nuestro registros.

Le agradeceré me indique el nombre del gerente _____ (sigue consultando)

Sorteando barreras iniciales En la venta a empresas es normal y corriente que no sea fácil llegar a la persona que toma las decisiones en forma rápida. Los ejecutivos ponen barreras entre ellos y el exterior, ya sea recepcionistas, secretarias o asistentes. Es normal que se tope, en ocasiones, con sistemas de contestación de llamadas. Estas barreras no deben intimidar a los que hacen telemarketing, si existe una posibilidad de hacer una venta. Y siempre existe esa posibilidad. En la actualidad, algunas de las barreras son personas confiables de la empresa que tienen algo que decir y pueden ser las que abren las puertas a los niveles de decisión de la empresa.

Por consiguiente, el mejor método que puede usarse en estos casos, es tener preparada una breve descripción del propósito de la llamada. Haciendo una presentación corta y convincente a la persona que hace de barrera, puede requerir un par de llamadas adicionales, pero puede convertirse en la base de una buena relación comercial con la empresa a la cual se llama. Tiene sentido proceder de este modo, si el valor de su producto o servicio permite un proceso de cultivo largo o ciclo de venta largo.

La mini presentación. Una mini presentación es una simple y condensada explicación de su oferta. Debe ser transparente y cristalina para la barrera, quien deberá repetirla a su gerente, antes que se consiga la luz verde para visitar al que toma la decisión de compra.

Es como un letrero o valla de camino, la cual debe decirlo todo en unos pocos segundos.

GUIÓN DE MINI PRESENTACIÓN

Buen día (tarde, noche), mi nombre es _____ le estoy hablando de _____

Barrera:

¿Puede decirme cual es la razón de su llamada?

Sr. (Srita.) _____ Nuestra empresa instala cables de fibra óptica para sistemas de cómputo. La fibra óptica mejora enormemente las comunicaciones, aumentando la eficiencia y eliminando errores, en especial cuando la transmisión de datos es crítica y vital en su empresa. No todos los sistemas son aptos para fibra óptica, por lo que ¿me podría usted comunicar con el gerente de cómputo, para hacerle un par de preguntas?

La barrera a la llamada puede que pase de inmediato la llamada o tenga orden de solicitar literatura u oferta escrita.

Solicitud de brochure o folleto. La solicitud de literatura escrita debe considerarse como una excelente oportunidad para presentar nuestra oferta y volver a llamar a la empresa. Esto nos da una llave para abrir las puertas de la empresa.

GUIÓN DE SOLICITUD

Barrera:

¿Podría enviarnos una oferta por escrito?

Sr. (Srita.) _____ La enviaré de inmediato, junto con literatura adicional.

Este es el momento para conseguir el nombre, posición y datos de la persona a la cual hay que enviar la literatura. Y con esos datos en la mano se puede tratar de conseguir una cita de inmediato.

Sr. (Srita.) _____ ¿Me podría usted conseguir una entrevista con el Sr. ... el lunes a las 9:00 a.m.? Solamente necesito 5 minutos, del tiempo del Sr. ...

Consiguiendo citas para agentes Este es un guión utilizado para obtener citas para los asesores, dando un mínimo de información sobre el proyecto. En este caso no se trata de hacer una presentación de ventas.

GUIÓN PARA CONSEGUIR CITAS

Buen día, (tarde, noche), mi nombre es _____ le estoy hablando de _____ Mucho gusto, como está usted.

A cualquier respuesta del contacto seguir con la frase siguiente.....

Sr. (Srita.) _____ Nuestra empresa es desarrolladora de quintas agrícolas recreativas y ecológicas. Estas quintas se encuentran ubicadas dentro de un proyecto de gran plusvalía llamado Sol Caribe, que está situado sobre la autopista al Puerto Costero a 12 kilómetros de Pueblo Verde, a solo 90 minutos de la capital..

Sr. (Srita.) _____, ¿conoce usted esa zona?

A cualquier respuesta del contacto seguir con la frase siguiente.....

Sr. (Srita.) _____ Todos tenemos el anhelo de tener un pedazo de tierra donde plantar árboles, tener un poco de esparcimiento, reunir a la familia, o por inversión ...¿Su familia no ha pensado en ello?

A cualquier respuesta del contacto seguir con la frase siguiente.....

Sr. (Srita.) _____ esta información es difícil dar por teléfono, y de seguro a usted le interesará tener una información más amplia y detallada de lo fácil que es adquirir una quinta recreativa en nuestro proyecto. Para ello tenemos asesores que pueden darle información, presentarle fotografías, planos de las quintas y responder todas sus preguntas en pocos minutos, sin ningún compromiso de su parte. Es una visita de máximo quince minutos. ¿Podría usted recibir a uno de nuestros asesores de inversión para que le de información, sin ningún compromiso de su parte?

A cualquier respuesta del contacto seguir con la frase siguiente.....

Sr. (Srita.) _____ ¿Le parece bien el martes (decir un solo día) en la mañana?.....

Muchas gracias, Sr. (Srita.) _____, el (día indicado, ejemplo " martes") le estará visitando un asesor debidamente identificado de nuestra empresa, para entregarle toda la información que usted necesite.

Sr. (Srita.) _____ agradezco que haya tomada mi llamada

Mi nombre es _____ de (nombre de la empresa) _____

1.7.4 Personal

La cantidad de personal necesario que requiere una empresa de venta directa, o un departamento de ventas cualquiera, está determinado por diferentes factores, tales como:

- a) Rotación del personal.
- b) Tasa de crecimiento de la organización.
- c) Mercado meta que se trata de cubrir.

Una tasa de rotación alta significa que se debe estar constantemente buscando nuevo personal, para cubrir las vacantes que dejan las personas que renuncian, son despedidos, etc. Por ejemplo, si se emplea gran cantidad de muchachas jóvenes es de esperar que ellas trabajen por tiempo corto, porque continúan sus estudios, contraen matrimonio o toman permisos pre y post natal, etc.

Otro factor que afectará las necesidades de nuevo personal es la tasa de crecimiento de la organización. Esto está determinado por factores externos, tales como el crecimiento económico del país, o factores internos, como los incrementos en venta y producción.

La determinación del personal necesario para desarrollar una campaña de ventas es una operación aritmética simple. Imaginemos que se quiera, cubrir por este medio, un mercado meta de 5,000 clientes potenciales.

Si conocemos que un vendedor hace 5 contactos completados por día, 5 vendedores completarán 25 visitas diariamente. Utilizando 5 vendedores se requerirá 200 días hábiles para contactar a todo el mercado meta. Esto es 5,000 prospectos, dividido entre 25 llamadas diarias.

Si se quiere cubrir ese mismo mercado meta en 100 días hábiles se deberá duplicar el personal. Este cálculo es sólo un ejemplo que puede tener muchas variables, tales como mayor productividad en las llamadas, más horas de trabajo, mayor cantidad de visitas completadas, etc.

Reclutamiento de personal

Existen numerosas formas de reclutar el personal requerido para una operación de ventas. El método tradicional de hacer reclutamiento es colocar anuncios en periódicos. Indudablemente, un anuncio en periódico de alta circulación, es una de las más rápidas y eficientes maneras de conseguir formar un grupo de buenos elementos para trabajar en ventas.

Otras formas de reclutamiento son hacerlo por medio de amigos y conocidos, utilizando centros de influencia, o simplemente reclutando personal dentro de la misma empresa. Otra fuente de personal son escuelas técnicas o universidades.

Muchos estudiantes deben interrumpir sus estudios por falta de recursos. Existe abundante cantidad de talentos entre los jóvenes que necesitan trabajos temporales o de medio tiempo, de entre los cuales pueden encontrarse excelente personal de ventas.

Selección del personal de ventas

Las teorías y libros escritos sobre el tema son incontables. La realidad es que sigue siendo una de los retos más serios para cualquier gerente de ventas la selección de personal. Al igual que para cualquier actividad laboral, la selección de personal para ventas es un proceso al que debe dedicarse mucha atención.

Seleccionar el personal apropiado es un arte que se practica mejor escuchando. Una de las más difíciles tareas para los gerentes de reclutamiento y selección, es escuchar lo suficiente para conocer lo que el solicitante tiene para ofrecer en el trabajo.

Jack McQuaig, un conocido y respetado especialista en reclutamiento de personal recomienda lo siguiente:

"El carácter de una persona está formado al momento de usted seleccionarlo. No trate de modificar ese carácter después de contratarlo. Si necesita personal muy trabajador, contrate personas que sean muy trabajadores. Si necesita personal líder, contrate líderes. Asegúrese que el carácter de las personas cumpla con los requisitos del trabajo, antes de contratarlos".

Cuando se implemente por primera vez telemarketing interno se sugiere que sea el mismo personal del departamento de ventas o marketing el que lo maneje, ya que son los que tienen pleno conocimiento de la empresa y sus productos. Pero a largo plazo será conveniente que se tenga gerente de telemarketing y sea considerado como un programa independiente.

Como mínimo un programa de telemarketing debe de contar con:

- ▶ Gerente telemarketing
- ▶ Ejecutivo
- ▶ Supervisor

Gerente: Será el responsable de la campaña . Es la persona que planifica, motiva, desarrolla estrategias y que cuyo compromiso e inteligencia serán utilizados para manejar el programa y producir los resultados deseados.

Un objetivo importante de la motivación es hacer que el ejecutivo logre y exceda las metas que el gerente ha planeado. Es por eso que el gerente debe de informar a los ejecutivos sobre las metas establecidas.

El gerente puede hacer que los ejecutivos no se desmotiven creando cierto plan de incentivos creativos como: bonificaciones inmediatas por número de llamadas al día, mantener una competencia dentro del departamento, celebración de cumpleaños, etc.

Una actividad muy importante para el gerente es medir el desempeño del programa en relación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones y al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los objetivos. Las actividades de control, por lo general, se refieren a la medición de los logros.

Supervisor: La responsabilidad del supervisor consiste en controlar y medir la productividad de los agentes, esto mediante el número de llamadas efectuadas durante cierto período de tiempo así como supervisar la calidad en las llamadas ya sea de salida o de entrada

El supervisor tiene a la tarea , la preparación de los ejecutivos para hacer o recibir llamadas de igual manera tendrá que motivarlos, mantenerlos interesados y entusiasmarlos para realizar la ya mencionada labor.

Ejecutivo de telemarketing: Será la persona encargada de vender, prospectar y/o dar servicio a los clientes actuales de la compañía y ayudará a convertir a los prospectos en nuevos clientes. Dependerá directamente del supervisor.

Las principales actividades y responsabilidades del ejecutivo son hacer y/o recibir llamadas telefónicas de los consumidores y prospectos, resolver problemas de clientes y remover los obstáculos para realizar ventas, realizar reportes diarios que se consideren necesarios, cumplir las cuotas de ventas y/o de prospección preestablecidas.

La eficiencia del telemarketing dependerá en gran medida de la elección de los ejecutivos, en su preparación y sus incentivos. Los ejecutivos deberán tener una voz agradable y proyectar entusiasmo. Se considera que las mujeres son más efectivas que los hombres para comercializar ciertos productos.

1.7.5 Compensación y Entrenamiento del Personal:

La compensación debe de realizarse de tal forma que el puesto de telemarketing se considere un puesto muy deseable. El salario del representante deberá de depender de las responsabilidades que éste tenga.

Es recomendable que la compensación para un ejecutivo de telemarketing incluya:

Sueldo Base: Se deberá de hacer referencia a lo que esta pagando la competencia y también dependerá del tipo de industria, tipo de producto, políticas de la empresa, margen de utilidad del producto, etc.

Comisiones: También dependerá del tipo de empresa. Muchas empresas relacionan las comisiones con las utilidades y no con el precio del producto, para asegurarse que el vendedor no baje precios a fin de vender.

Bonificación por logro: Se pagará a los representantes que hayan cumplido con los objetivos preestablecidos por la empresa. No se deben atar los incentivos a un solo criterio, hay que innovar y hacer que éstos trabajen y sirvan a la compañía en una gran variedad de formas.

La capacitación para los ejecutivos de telemarketing es un proceso extremadamente importante para el éxito de la campaña, por lo tanto a diferencia de la capacitación de producto es necesario tomar en consideración lo siguiente :

Definir los procedimientos a ser aprendidos: Que debe de incluir todos los elementos fundamentales a ser enseñados que constituyen una llamada.

Dar un ejemplo de presentación con un buen rendimiento: Mostrarle al ejecutivo un ejemplo de una llamada exitosa.

Darle al practicante su turno: Una vez que el practicante crea estar listo, es momento para hacer sus primeras llamadas. Lo mejor es grabarlas para luego escucharlas y aprender a reconocer errores y a reconocer signos verbales y mentales que los prospectos o clientes le dan en toda llamada.

Estar seguro de que los ejecutivos practiquen: Se recomienda que antes de hacer una llamada real con un cliente, el representante haya hecho por lo menos veinte llamadas de práctica. La meta es hacer que los representantes sean capaces de contestar cualquier pregunta con confianza y sin titubear.

1.8 Hardware y Software de Telemercadeo:

Hay diferentes funciones que se pueden facilitar con la utilización de tecnología en una campaña de telemarketing, por ejemplo las operaciones, la administración, base de datos, guías de referencias y reportes de llamadas .

Ya que el software es de gran importancia para el programa, se deberá analizar sobre las diferentes opciones de éste que se encuentren en el mercado para encontrar la que mejor se adecue a los objetivos del programa de telemercadeo. Es importante encontrar un hardware fácil de usar, confortable y rápido pero éste no será útil si no se utiliza con el software necesario.

CAPÍTULO 2

**OBTENCIÓN Y RETENCIÓN
DE
CLIENTES**

CAPÍTULO 2. Obtención y Retención de clientes

2.1 Entorno

Hoy no basta con satisfacer al cliente: es necesario deleitarlo. Para lograrlo hay que escuchar sus opiniones y traducirlas en acciones concretas. Escuchar al cliente y actuar para satisfacerlo está adquiriendo cada vez más importancia en el mundo de los negocios.

Existen tres tipos de clientes: el externo, el intermediario y el interno, la preocupación principal se debe de concentrar en el cliente externo, aquel que esta al final de la línea y que, de hecho, va usar los productos o servicios de la empresa.

Es necesario identificar a los diferentes tipos de clientes por que, de esta manera se puede crear lo que se denomina "la cadena de valor del cliente". El objetivo final es deleitar al cliente externo, pero al mismo tiempo, es necesario tener en mente que se debe ser capaz de hacerlo también con lo otros eslabones de la cadena. Se debe por lo tanto, buscar la opinión no solamente del cliente externo, sino también las de los clientes intermediarios e internos.

La opinión de los integrantes de cualquier miembro de estos tres grupos nos dará tres datos básicos, su evaluación de nuestro desempeño, lo que se está haciendo mal, y qué falta hacer o que se puede mejorar. De los tres, el último dato será la clave no solo para satisfacer al cliente sino para deleitarlos.

Es necesario ir más allá de la satisfacción de cliente. Las investigaciones demuestran que incluso los clientes satisfechos pueden abandonar el producto o el servicio que están consumiendo. Entonces, hay que ir más allá de su satisfacción en dirección a lo que la gente llama encanto.

Escuchar la opinión de los clientes significa dos cosas: La primera es escucharlo en sentido literal de la palabra; la segunda, más importante actuar después de escucharlo. Es necesario hacer una distinción entre la empresa consagrada al cliente y la empresa enfocada al cliente. Hoy en día hay muchas organizaciones que están dirigiendo su foco hacia los clientes, realizando investigaciones. Pero muchas de ellas no actúan. No desean que la opinión de los clientes orienten las decisiones que toman sus negocios.

Para comprender a los clientes externos es necesario escuchar a varios grupos. Un grupo obvio es el de los clientes actuales, pero este sólo representa sólo una parte del todo. Están también el grupo de los clientes potenciales, y el grupo de los olvidados por la competencia. Ambos son fuentes de información muy importantes para saber cómo se puede mejorar .

Hay una lista de cinco preguntas que toda empresa debe hacerles a sus clientes externos, sean los actuales, los potenciales o los olvidados. Esta lista de preguntas por lo general es respondida por el personal de mercadotecnia, de ventas, por los gerentes de productos, por lo ejecutivos. En realidad las únicas personas que pueden responder estas cinco preguntas son lo propio clientes.

Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas? (pregunta más obvia)
2. ¿A qué aspectos relacionados con los productos y con los servicios de la empresa usted les da mayor importancia (calidad, facilidad de uso, accesibilidad)? Saber esto es esencial. Existe una jerarquía de necesidades y no todos los clientes van a atribuir la misma importancia a cada uno de los aspectos relacionados con los productos y servicios de la empresa. Por lo tanto es fundamental que la empresa sepa qué es lo más importante para el cliente en orden de preferencia. En esta pregunta, cada empresa debe incluir artículos específicos de sus productos o servicios para que los usuarios o consumidores puedan elegirlos.
3. ¿Cómo estamos ahora? ¿Cómo nos evalúa? Esta sería una clasificación de la empresa desde el punto de vista del cliente, teniendo en cuenta las necesidades expuestas en el punto anterior.
4. ¿Cómo evalúa a la competencia?
5. ¿Qué podemos hacer para superar sus expectativas? Esta es, sin duda, la respuesta más importante de todas.

A partir de estas respuestas la empresa será capaz de construir una estrategia a fin de producir resultados que los clientes van a considerar excepcionales.

Existen tres canales a través de los cuales la empresa puede recabar la opinión de sus clientes:

El formal: Por medio de cuestionarios, de clientes que pertenecen a la empresa . A su vez, la empresa llama por teléfono periódicamente a sus clientes para escuchar sus opiniones.

Marketing receptivo. Generalmente se olvida que una queja representa una oportunidad extraordinaria para mejorar. Es importante conocer las quejas registradas voluntariamente por los clientes, clasificarlas y trabajar sobre las más importantes y comunes para eliminar o reducir los problemas que causan. Esta información es pasiva, viene de mercado hacia nosotros.

Casual. Existen millones de interacciones entre los clientes externos y los profesionales de ventas o de atención al público. Por lo tanto, si la empresa escucha algo importante de un vendedor, estará escuchando a un cliente externo, por eso es fundamental establecer un mecanismo que le posibilite a los ejecutivos escuchar la voz de los vendedores y de los demás empleados de primera línea regularmente.

Esta información nos ayudará a definir la estrategia del negocio, evaluar nuestro desempeño, determinar cuáles son las prioridades a mejorar, perfeccionar los procesos y sistemas, responder a los problemas y demandas del cliente, desarrollar y mejorar productos y servicios y, finalmente, educar y entrenar a los empleados de la primera línea.

2.2 La retención y recuperación de clientes como tendencia actual.

La tarea primordial de una empresa ha dejado de ser la de "captar clientes". Hoy se aplica la idea fundamental de la retención, conseguir un cliente nuevo es entre 5 y 7 veces más caro que retener al antiguo. Descubrir en qué puede beneficiar la empresa al cliente es el secreto que le permitirá dar un paso al frente antes que sus competidores.

Las organizaciones tienen que conocer las expectativas del cliente, metalizarse en como poder crear más retención y menos deserción. Cada vez que la empresa pierde un cliente le cuenta dinero.

Los expertos en retención de clientes aseguran que si una empresa puede incrementar la retención en un 5% esta se reflejará en los resultados económicos como un incremento del 25%.

Hacer estos cálculos es una manera de determinar cuanto debería gastar una organización para mejorar el servicio. Así los planificadores pueden calcular en que medida las reducciones específicas de la tasa de deserción puede mejorar los resultados económicos.

Las organizaciones deben establecer relaciones más fuertes con los clientes más rentables, los niveles de relación que se pueden establecer son los siguientes:

Básico. El vendedor de la empresa vende el producto, pero no le da seguimiento en forma alguna.

Reactivo. El vendedor vende el producto y pide al cliente que lo llame si llega a tener alguna duda o problema.

Responsable. El vendedor llama al cliente, poco después de la venta, para saber si el productor esta cumpliendo sus expectativas. Además el vendedor pide sugerencias al cliente para mejorar el producto.

Proactivo. El vendedor o alguna otra persona de la empresa llama al cliente, de tiempo en tiempo, para hablarle de los usos mejorados del producto o de productos nuevos que le podrían ser de utilidad.

Societario. La empresa trabaja en forma sostenida con el cliente y con otros clientes, para encontrar la forma de proporcionarles más valor.

Al estudiar la competencia y buscar una ventaja competitiva, uno de los instrumentos de mercadotecnia más valiosa es el análisis del valor para el cliente.

El propósito de este de éste es determinar los beneficios que tiene el valor para los clientes que estén en la mira y la forma en que estos califican el valor relativo de las diferentes ofertas de la competencia. Los pasos principales del análisis del valor para el cliente serian:

Identificar los principales atributos que merecen valor para los clientes.

Diferentes personas de la empresa pueden tener ideas diferentes en cuanto a las cosas que valoran los clientes. Por lo tanto los investigadores de mercadotecnia de la empresa deben preguntar a los propios clientes cuáles son las características y el desempeño que pretenden obtener cuando eligen un producto o aun vendedor.

Determinar la importancia de los diferentes atributos. En este caso, se pide a los clientes que califiquen o clasifiquen la importancia que tienen diferentes factores. Si las calificaciones de los clientes varían mucho, se deben agrupar en diferentes segmentos de clientes.

Determinar la actuación de la empresa y de la competencia en cuanto a diferentes valores para los clientes, que califiquen de la importancia de los valores. A continuación se pide a los clientes que califiquen la actuación de cada competidor en cuanto a cada atributo. Dos noticias malas serían:

a) Que la actuación de la empresa merece calificaciones altas para atributos menores.

b) La actuación de la empresa merece calificaciones bajas para atributos mayores. Además debe fijarse en las calificaciones que merece cada competidor en los atributos importantes.

Estudiar la forma en que los clientes de un segmento específico califica la actuación de la empresa, comparándola con un competidor importante específico, atributo por atributo. La clave para tener ventaja competitiva es tomar cada segmento de clientes y estudiar como queda la oferta de la empresa en comparación con la de su principal competidor. Si la oferta de la empresa queda mejor que la del competidor en todos los atributos importantes, la de la empresa puede cobrar un precio más alto y obtener mas utilidades, o puede cobrar el mismo precio y lograr mayor participación en el mercado.

Vigilar los cambios de los valores de los clientes con el tiempo. Aunque los valores de los clientes son bastantes estables a corto plazo, es probable que cambien conforme aparezcan tecnologías y características de la competencia y conforme los clientes vivan diferentes climas económicos

2.2.1 La negociación

Negociar es una forma de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando el negociador y a otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos. Por lo tanto la gente difiere y utiliza la negociación para manejar esas diferencias

Aun cuando se negocia todos los días, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias estándar para negociar dejan la mayoría de los casos a las personas insatisfechas, desechadas o enajenadas y frecuentemente las tres cosas.

Una buena negociación debe tener las siguientes características:

Productiva: llegar a un acuerdo

Eficiente: con el menor uso de recursos y en el menor tiempo posible

Eficaz: no dañar la relación de ninguna de las dos partes.

Estilos de negociación por posiciones. Existen dos posiciones para la negociación; un estilo suave y un estilo duro, el cual se tiene que basar en el principio de ganar/ ganar.

Es necesario llegar a un acuerdo, evitar el rompimiento en los procesos de negociación:

ESTILOS	
Suave	Duro
Participantes son amistosos	Participantes son adversarios
El objetivo es el acuerdo	El objetivo es la victoria
Hacer concesiones, relación	Exigen concesiones, condición
Suave con gente y problemas	Duro con gente y problemas
Confíe en los otros	Desconfíe en los otros
Cambie fácilmente posición	Marque más su posición
Ofrezca	Amenace
Muestre su límite inferior	Engañe acerca de su límite inferior
Acepte pérdidas por el acuerdo	Exija ganancias para acuerdo
Insistan un acuerdo	Insista en su posición
Evite un enfrentamiento	Trate de ganar el duelo
Ceda ante la presión	Presionar y presionar

2.2.2 Negociación más allá de las posiciones

Las posiciones favorecen los egos personales (duro y suave), por lo tanto no se genera un buen acuerdo y tiende al desgaste.

Puede romperse fácilmente la negociación pues ya que se parte de posiciones extremas. "lo toma o lo deja" "es mi último ofrecimiento" "Si o No"

Se parte de posiciones extremas:

- ▶ Se pueden ir haciendo concesiones pequeñas, que llevan mucho tiempo, desgaste y costo
- ▶ Es dilatoria y riesgosa
- ▶ Genera situaciones tensas que dañan las relaciones personales
- ▶ Se puede convertir en una situación de dominador o sometido
- ▶ Uno pierde y el otro gana

Por lo antes ya mencionado es necesario realizar una negociación de principios ganar/ganar, intentando separar los problemas de las personas y centrándose en los intereses y no en las posiciones

Ganar/ganar no es una técnica es una filosofía de interacción humana. De hecho es uno de los modelos de negociación y las alternativas son:

Ganar/ganar. Es una estructura de la mente, que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome y se comprometen al plan de acción, por lo tanto se puede decir que se tiene que ver como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dictomanías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Este pensamiento es defectuoso ya que se basa en el poder y la posición y no en principios. Ganar/ ganar, en cambio, se basa en que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de otros.

Gano/pierdes. Una alternativa gano/pierdes se traduce como: “si yo gano, tú pierdes”.

Como estilo de liderazgo, gano/pierdes es el enfoque autoritario: “si yo consigo lo que quiero, tu no consigues lo que quieres”.

La mayoría de las personas tiene profundamente inculcada la mentalidad gano/pierdes desde el nacimiento. La familia es la primera y más importante de las poderosas fuerzas formadoras.

Cuando se compara a un niño con otro, cuando sobre la base de esa comparación se otorga o se retiran la paciencia, la comprensión o el amor- se le conduce a pensar en términos de gano/pierdes. Si el amor esta condicionado, cuando alguien tiene que ganarse el amor, lo que se le está comunicando es que no es lo suficientemente valioso o digno de ser amado. Lo que merece el amor no esta dentro de él, sino fuera. Depende de la comparación con algún otro o con alguna expectativa.

Otro factor determinante. La escuela ya que el núcleo del proceso educativo esta en la competencia, y no en la cooperación. De hecho la cooperación se asocia generalmente con el fraude.

Sin duda, hay un lugar para el pensamiento gano/ pierdes en situaciones verdaderamente competitivas de baja confianza, pero la mayor parte de la vida no es una competencia, es un lugar interdependiente, no independiente. La mayoría de los resultados a los que uno aspira dependen de la cooperación con otros. Y por los tanto la mentalidad gano/pierdes no conduce a esa cooperación.

Pierdo/ganas. Esta alternativa pierdo/ganas es a la inversa, "yo pierdo, tú ganas". Esta alternativa no es mejor que la anterior, ya que no tiene ninguna norma: ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión.

Las personas con este tipo de pensamiento por lo general están deseosas de apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad. Tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente.

En la negociación, pierdo/ganas se considera una capitulación: es ceder o renunciar. Como estilo de liderazgo, representa la permisividad o indulgencia.

Tanto la de gano/pierdes como lo de pierdo/ganas son posiciones débiles, basadas en las inseguridades personales. A corto plazo, gano/pierdes produce más resultados porque se basa en la a menudo considerable fuerza y el talento de las personas que están en la cima. Pierdo/ ganas es débil y caótica desde el principio.

Pierdo/pierdes. Cuando se reúnen dos personas del tipo gano/pierdes, es decir cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas el resultado será pierdo/pierdes. Ambos perderán. Los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se le quite. Pierdo/pierdes es la filosofía del conflicto, la filosofía de guerra; es también la filosofía de personas altamente dependientes, sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo.

Gano. Otra alternativa común es simplemente pensar “gano” las personas con esta mentalidad no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda. Esto es irrelevante. Lo que le importa es conseguir lo que quieren.

Cuando no hay un sentido de confrontación o competencia, el de gano es probablemente el enfoque más común en una negociación, una persona con una mentalidad de “gano” piensa en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los de ellas.

Ganar/ganar o no hay trato. Si estos individuos no llegaran a una solución sinérgica con la que todos estuvieran de acuerdo -, podrían recurrir a un expresión superior a la de ganar/ganar: "ganar/ganar o no hay trato"

No hay trato significa que, si podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en disentir de común acuerdo: no hay trato, no se ha creado ninguna expectativa, ni se ha establecido ningún contrato.

En una realidad interdependiente, cualquier cosa inferior a ganar/ganar es un pobre intento que afectará la relación a largo plazo.

El costo de este efecto tiene que sopesarse cuidadosamente. Si uno no puede llegar a un verdadero acuerdo del tipo ganar/ ganar, es preferible no pactar, optando por la variante "no hay trato", y con esto adquirir libertad emocional en las relaciones.¹

¹ Stephen R. Covey "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós Ibérica, S.A., 2002 op. cit. Pág. 230-264

2.2.2.1 Separando el problema de las personas:

Los interlocutores son seres humanos, con diferente escala de valores, antecedentes y puntos de vista, se enojan, deprimen, asustan y se ofenden, es por ello que ven su situación desde su punto de vista y con frecuencia confunden su percepción con realidad.

Por lo antes mencionado hay que actuar y atender los problemas en forma directa: percepciones precisas, comunicación clara, emociones apropiadas y actitudes positivas. Las percepciones personales nos pueden llevar a no estar escuchando o bien no estar comunicando adecuadamente. Ejemplo:

“Si no acepta mi propuesta, allá usted “

“Esta es la última vez que la llamo”

“Las amas de casa así son”

“Los de la colonia siempre dicen los mismo”

La percepción. Es importante comprender la forma de pensar de la otra parte, debido a que en su forma de pensar está el problema:

- ▶ La gente tiende a ver lo que quiere ver
- ▶ Depende en que lugar está sentado
- ▶ Póngase en sus zapatos
- ▶ Méritos de su parte y fallas de la otra parte
- ▶ Es necesario entender su punto de vista, desde su óptica, con la fuerza y emoción con la cual su interlocutor lo siente.

- ▶ El entender la percepción de la otra parte no significa estar de acuerdo
- ▶ Ayuda a reducir la brecha del conflicto
- ▶ No interprete en base a nuestras percepciones y temores
- ▶ No los culpe de los problemas
- ▶ “Si leyeran sus contratos no tendríamos estos problemas”

Solución al manejo de la percepción :

- ▶ Comunique en voz alta y convincente cosas que quiere decir y que quiere decir y que su interlocutor le gustaría escuchar.
- ▶ Invítelo a participar en la solución y reconozca su esfuerzo
- ▶ Dele crédito a sus ideas, aun cuando usted las haya sugerido
- ▶ Evite ponerlos en evidencia

2.2.2.2 La emoción y la comunicación

Al momento de la negociación se manifiestan sentimientos tales como enojo, temor hostilidad e irritación, por lo tanto:

- ▶ Evalúe y reconozca sus sentimientos y los de su interlocutor
- ▶ Pregúntese el por qué su cliente esta enojado
- ▶ Háblale al cliente de sus emociones y de las propias y manifiéstelo y seguramente se llevara a cabo una negociación mas proactiva
- ▶ Deje que su interlocutor externe toda su tensión, escúchelo y no responda a sus posibles ataques, permítale que manifieste todo su malestar
- ▶ Una disculpa no tiene costo, pero es una inversión muy productiva.

2.2.2.3 La comunicación y la negociación (escuchar y transmitir)

Escuchar en forma efectiva es una aptitud difícil para la mayoría. La práctica y el entrenamiento pueden mejorar la capacidad para escuchar mejor.

No existe una relación entre la inteligencia y la capacidad para escuchar, ya que la capacidad de oír es un fenómeno físico. Para escuchar en forma efectiva se necesita usar todo el cuerpo. Esto se puede facilitar con una postura corporal y contacto visual adecuado además en necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- ▶ Dejar de hablar
- ▶ Evitar las distracciones
- ▶ Concentrarse en lo que la otra persona está diciendo
- ▶ Buscar el significado real.
- ▶ Concéntrese en escuchar plena y activamente
- ▶ No se distraiga pensando en lo que tiene que argumentar o refutar
- ▶ Demuéstrele a sus interlocutor que lo ha escuchado y lo ha entendido:
“déjeme ver si he entendido” “ Esto es, desde sus punto de vista”
- ▶ Entender y escuchar no significa aceptar, pero si, estar en condiciones de seguir negociando.
- ▶ Hable con un propósito
- ▶ Enfrente el problema, no como adversarios.

2.2.2.4 Identifique intereses y no posiciones

Los intereses definen el problema, el conflicto está en las necesidades, deseos y temores de cada parte, las posiciones limitan la creatividad:

- ▶ Identifique los intereses comunes
- ▶ Pregúntele por qué sí ó por qué no: ¿por qué de su preocupación?
- ▶ Los intereses más poderosos no siempre son monetarios, apele a las necesidades del ser humano
- ▶ Muéstrelle que los intereses más poderosos no siempre son monetarios, apele a las necesidades del ser humano
- ▶ Muéstrelle que los intereses y objetivos son legítimos: "corrijamos si estoy equivocado" "como yo lo entiendo...."
- ▶ Hable hacia donde quiere llegar, no de donde viene o las causas.
- ▶ Sea concreto, pero flexible.
- ▶ Sea duro con el problema, pero suave con la gente.

2.2.2.5 Utilice alternativas de beneficio mutuo

Obstáculos que limitan el acuerdo:

- ▶ Llegar a un juicio prematuro y externarlo
- ▶ Partir de la premisa de que solo tengo una respuesta única (respuesta estándar)
- ▶ Suponer que si él gana yo pierdo

- ▶ Prepárese y disponga de un sinfín de opciones (sesión de tormenta de ideas)
- ▶ Piense y decida creativamente
- ▶ Busque acuerdos con diferentes intensidades:
 1. En principio
 2. En forma parcial

- ▶ Busque beneficios mutuos:
 1. Intereses compartidos
 2. Entremezcle intereses en que se difiere

- ▶ Haga que la decisión final sea fácil de tomar

2.2.2.6 Que hacer cuando la contraparte no quiere negociar

Si su locutor se atrinchera, no lo ataque, ya que si lo hace el se defiende y así sucesivamente (posiciones)

Técnica del judo:

- ▶ Aproveche la fuerza de su contraparte
- ▶ Evite caer en el círculo de acción – reacción
- ▶ No ataque posiciones, busque que hay detrás
- ▶ No defienda sus ideas, acepte críticas y consejos
- ▶ El ataque a usted, reenfóquelo al problema
- ▶ Formule preguntas; las preguntas no ofrecen ningún blanco de ataque.

En caso de que la negociación se salga de nuestras manos es necesario acudir a un supervisor o mediador. Solo en caso necesario, con el fin de destrabar la negociación. Esto permitirá retomar el caso desde otro ángulo y con nueva fuerza.

2.2.3.1 Tácticas de presión y engaño

Tácticas engañosas o de trampa:

- ▶ El cliente puede mentir deliberadamente
- ▶ El no toma la decisión final, la tiene que consultar, dilación al problema
- ▶ Hacer ataques personales
- ▶ Amenazar
- ▶ Plantear demandas extremas
- ▶ Demandas escalonadas

Es importante reconocer la táctica, este simple hecho propicia que el interlocutor deje de usarla, hay que tratar el asunto en forma explícita y cuestionar la legitimidad. Hay que cuestionar la táctica no la integridad de la persona, insistiendo en criterios.

2.3 Retención de clientes

Las actividades de recuperación son tan variadas como los son el tipo de clientes; ejemplo: en algunos restaurantes, si el cliente no ha quedado satisfecho, tratan de recuperarlo: le invitan el postre, le hacen un descuento en su cuenta o le invitan la copa de vino.

Esto se resume de la siguiente manera: “nunca diga que no a su clientela. Este mensaje debe ser transmitido claramente a su personal. Entrénelo para ofrecer opciones a sus consumidores, y otórguele la facultad para tomar decisiones y resolver problemas en el momento.

Si el producto en ese momento no esta disponible para que su clientela lo obtenga, ofrézcale alternativas, tales como un articulo que sustituya el que han solicitado, o bien, pida el teléfono y dirección de su cliente e indíquele que le conseguirá el objeto que desea y que le llamará para avisarle que lo tiene.

Por supuesto debe cumplir con las promesas que haga, pues de lo contrario tendrá un cliente doblemente decepcionado, claro que su consumidor puede declinar la oferta y no aceptar nada de lo que le ofrece, sin embargo, recuerde que la venta ya estaba perdida y usted no invirtió nada en tratar de revertir esta situación.”

2.3.1 Entender las necesidades básicas del cliente

Existen cuatro necesidades básicas a identificar:

Necesidad de ser comprendido. El cliente necesita sentir que se esta comunicando en forma efectiva, lo cual significa que se esta interpretando de manera correcta los mensajes que envía.

Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.

Necesidad de ser bien recibido: Ninguna persona que este tratando con la empresa y se sienta extraña regresará.

La gente necesita sentir que las personas que lo atienden lo hacen con alegría y que sus asuntos son importantes.

Necesidad de sentirse importantes. El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosas que uno haga para poder hacer sentir al cliente especial será un paso en la dirección correcta.

Necesidad de comodidad. Los clientes necesitan comodidad física, un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica; la seguridad de que se les atenderá en la forma adecuada, y la confianza de que serán satisfechas sus necesidades.

2.3.2 Identificar los niveles y las principales causas de insatisfacción

En una simple lista podemos ir identificando lo niveles de insatisfacción y aspectos de servicio que molestan al cliente. Esta lista proporciona la percepción inmediata de los lugares en los que están los problemas y las oportunidades de solventarlos. Ordenando los problemas de esta lista en función de su impacto sobre el cliente y de su aportación al valor al cliente podemos decidir en qué mejora hemos de trabajar primero.

Niveles de insatisfacción:



A continuación se presenta una lista de las principales causas que causan insatisfacción al cliente, usando como ejemplo un departamento de ventas.

1. Tiempo total prolongado de las acciones de venta
2. El teléfono no contesta cuando llaman los clientes
3. Ordenes de compra o pedidos perdidos
4. No se avisa a los clientes cuando llega el pedido
5. Falta de flexibilidad
6. No se asumen las responsabilidades por los errores
7. No se toma en cuenta la recomendación del vendedor
8. Se niega a acelerar la entrega de pedidos urgentes
9. En el almacén se pierden cosas.

Este elemento da el mejor resultado cuando queremos que el personal empiece a pensar en el valor del cliente y vea la calidad en términos muy concretos y específicos.

2.3.3 Tipos de clientes y sus actitudes en el teléfono

Hay que tener siempre presente que no existen dos clientes iguales, cuando existe insatisfacción, la topología se vuelve más extrema:

A continuación se enlistan las posibles actitudes de un cliente por teléfono.

1. Positivo
2. Impulsivo
3. Cauto
4. Indeciso
5. Escéptico
6. Entusiasta
7. Platicador
8. Numérico
9. Experto

2.3.4 Establecimiento de niveles de retención: *preventivo a lo correctivo*

La estrategia de retención se debe de hacer con información y preferentemente bajo el concepto de rentabilidad, esto implica tener una precalificación paramétrica del cliente.

EL CLIENTE		
Insatisfecho	Satisfecho	
TIPO DE RETENCIÓN		
Correctivo	Preventivo	Proactivo
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solución inmediata a la petición de los clientes molestos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Encuestas de servicio ▶ Buzón de quejas y sugerencias ▶ Monitoreo de servicio 	

2.3.5 Técnicas de retención de clientes

La queja es el síntoma manifiesto de la insatisfacción del cliente

Que hacer:

- ▶ Escuchar, escuchar
- ▶ Detectar causa
- ▶ Tomar acciones
- ▶ Honestidad
- ▶ Apoyarse de los recursos internos
- ▶ Dar una respuesta y comprometerse

La queja no se debe de ver como un problema, es más bien una oportunidad. Cuando algo acontece, por un error o una falla el reto es reconocerlo y solucionarlo.

Una alternativa es el teléfono ya que se logra un contacto inmediato, se puede sorprender y lograr la retención, esto nos da la oportunidad de mostrar nuestro nivel de servicio.

2.3.6 Esquema integral de retención

Con lo anterior podemos enlistar los pasos de un sistema integral de retención:

1. Escuchar activamente
2. Mostrar interés real por el problema
3. Hacer preguntas que muestren su interés
4. Sugerir una o más alternativas solución
5. Disculparse aun cuando uno no sea el responsable
6. Resolver el problema rápidamente
7. Seguimiento/ Post retención

De igual manera podemos mencionar los errores más comunes en la retención de los clientes:

- ▶ No saber escuchar realmente
- ▶ Perder la ecuanimidad
- ▶ Mentir y prometer sin bases
- ▶ Utilizar demasiado tiempo
- ▶ Llegar a la ruptura y no lograr la retención
- ▶ Evadir la solución y generar otra llamada
- ▶ Mecanizarse y estandarizar respuestas

- ▶ No conocer bien los servicios y sus condiciones
- ▶ Acudir para todo al supervisor
- ▶ No saber usar adecuadamente los recursos
- ▶ No dar seguimiento a los compromisos

Expresiones y palabras que no debemos utilizar en la retención y recuperación de un cliente:

1. No
2. Qué no me entiende
3. Ya se lo dije
4. Aja

2.3.7 Manejo de clientes insatisfechos

¿ Qué hacer cuando un cliente no está satisfecho?

La forma en que se conteste esta pregunta puede determinar si es que se quiere mantener a ese cliente o de plano, es preferible perderlo y lograr que se vaya con la competencia.

A continuación se presentan tres consejos prácticos para lidiar con clientes insatisfechos:

1. Escúchelos. Asegúrese de escuchar cuidadosamente sus quejas; no interrumpa al cliente cuando se está quejando, ni muestre algún tipo de emoción. Simplemente, escuche. Una vez que hayan ventilado su frustración, estarán mas dispuestos a escuchar su explicación.

2. Sea amable. Su modulación y tono de voz son fundamentales a la hora de tratar de solucionar un conflicto. En ocasiones, es más que valioso darle a su cliente el beneficio de la duda; puede que tenga razón 100% pero esto deberá analizarlo caso por caso.

3. Contrólese. Muchas veces, cuando los dueños de negocios se sienten atacados, suelen decir las primeras palabras que salen de su cabeza. Piense dos veces antes de responder, dígame a su cliente que le gustaría conocer su situación de este tipo; lo más importante es mantener la calma; estar atento a la demanda de su cliente y siempre buscar la mejor solución.

2.3.8 Técnicas de recuperación de clientes.

Cuando los clientes deciden no hacer más negocios con una empresas, estos afectan gravemente las utilidades y la capacidad de crecimiento de la misma.

No obstante, esto puede impedirse antes de que ocurra o corregirse después de causado el daño. ¿cómo? haciendo un poco de investigación e ideando un plan para ir tras esos clientes perdidos.

A continuación se presentan algunas sugerencias:

1. **Haga una lista de “empresas más buscadas”.** Antes de averiguar qué causó la deserción de cliente y cómo recuperarlo, averigüe quién es. Es fácil no perderles la pista a los clientes grandes, pero un raudal de clientes pequeños pueden pasar inadvertidos si no se aplica un sistema para atrapar a los fugitivos. Algunas compañías imprimen gráficas que señalan las caídas notables en el número de ventas a cada cliente, mientras que otras lo utilizan como base de datos para seguimiento.

2. **Averigüe por qué se fue.** Idealmente, una visita personal o la de alguien con un puesto de responsabilidad en la empresa es la mejor manera de conseguir esta información. Si usted no tiene tiempo para esto, es necesario capacitar a un empleado para que haga algunas visitas. Esta persona debe conocer los antecedentes del cliente con su empresa, qué producto o servicio compra, por qué hizo su primera compra en nuestra empresa, cuánto dinero le ha generado, etc.

Esta son dos respuestas a la pregunta por qué:

Su producto o servicio no era lo que esperábamos. Si a un cliente no le complace un producto, servicio, actitud, necesita tener más información. ¿por qué “se quedó corto” el producto? ¿El servicio no cumplió las expectativas del cliente? ¿El personal no contaba con la capacitación o información sobre el producto adquirido?

Encontramos otra empresa mejor. A nadie le gusta escuchar estas palabras, pero haga que el cliente especifique en detalle por qué eligió otra empresa, tal vez por un precio más bajo, una selección más amplia, un mejor servicio, una mejor ubicación o envíos sin costo. Después, de una respuesta legítima a cada una de las razones. Recuerde bajar los precios no es siempre la mejor manera de derrotar a la competencia, a menos de que sus precios estén por encima de los demás y varias personas se lo digan. Enfóquese en vender su habilidad para superar a la otra empresa.

Pida otra oportunidad. Discúlpese por cualquier inconveniente o malentendido. Si el cliente tenía una queja razonable o una razón legítima para desertar, haga todo lo posible para corregir la situación. Sin embargo, si el cliente dio excusas ambiguas o injustificadas, piénselo dos veces antes de reiniciar lo que podría ser una relación difícil con él; incluso podría estar mejor sin él.

Piense en hacer una oferta en señal de paz. Cuando intente recuperar su cuenta con un cliente, o simplemente congraciarse con el, ofrezca algo extra, envíos gratis durante seis meses o un 15% de descuento en su primer pedido suelen ser señales que indican apreciación.

Practique el mantenimiento de rutina. Recuperar un cliente o una cuenta solo representa la mitad de la batalla. Debe darle un servicio excelente a partir de ese momento. Póngase en contacto con él cada dos meses, más o menos, para abordar cualquier preocupación que pudiera gestarse.

Mantenga actualizados sus registros y deje saber a sus clientes que usted valora su preferencia. Una nota personal, un obsequio, incluso una llamada telefónica rápida puede hacer maravilla para construir una excelente amistad

CAPÍTULO 3

**LA INDUSTRIA
DEL
JUGUETE**

CAPÍTULO 3. La industria del juguete

3.1. Antecedentes

El juguete suele ser considerado un objeto accesorio, un complemento en la vida de los niños. Sin embargo, prácticamente no ha existido persona que haya crecido sin ellos. Aún los sectores más humildes, imposibilitados monetariamente de acceder a los juguetes del mercado, apelan al ingenio para crear juguetes propios con los materiales que tienen a mano. Barro, trapo, cartón, papel, fibras vegetales, madera, laca, plomo, cera, hojalata y alambre, son precarias soluciones capaces de convertirse en objetos de divertimento infantil. Materiales que se prestan para la construcción de esta clase de objetos gracias a la imaginación y creatividad de los niños.

La palabra juguete es un tanto heterogénea. Incluye en sí misma a una enorme variedad de productos, existen alrededor de 250.000 clases de juguetes diferentes- que se clasifican en centenares de categorías según los materiales utilizados en su fabricación, plásticos, madera, metal, textil, papel, cartón, etc., según los mecanismos incorporados en los mismos con movimiento, sin movimiento, eléctricos, a pilas, a resorte, según el proceso de producción inyección de plástico, imprenta, etc., que lógicamente influye sobre el producto final, y según el uso por edades.

Una historia que los englobe a todos es prácticamente inabarcable, por lo que, al intentar desarrollar un análisis histórico del juguete, no hay otra opción que basarse en cuestiones generales respecto a su evolución. Claro que no se puede obviar que ciertos juguetes fueron verdaderos hitos populares y marcaron el rumbo de la industria juguetera, siendo imposible no referirse a ellos en su especificidad.

Las consideraciones acerca de los juegos varían. Por un lado es un instrumento de placer para el niño, y por otro, puede servir a propósitos educativos, llegando a tener gran importancia en el desarrollo de sus capacidades creadoras. Además, se lo considera un medio eficaz para el conocimiento de la realidad. En sus juegos, el niño refleja la vida que lo rodea, adquiere y precisa conocimientos.

Por sus propias limitaciones técnicas, el juguete antiguo, precario si se lo observa desde la actualidad, permitía a la imaginación infantil complementarlo y darle sentido a su existencia dentro del universo de los juegos cotidianos. La ausencia de juguetes como los que ahora existen, la carencia de otros medios de diversión o entretenimiento como el cine y la televisión e incluso la limitada difusión de las prácticas deportivas, hacían que los juguetes populares tuviesen una mayor significación en la vida diaria de todos los niños de aquel tiempo. Su importancia era real, puesto que no existía otra cosa.

Los juegos de los niños han estado determinados por los avances tecnológicos en la construcción de juguetes y por los cambios sociales y urbanísticos que han experimentado nuestros pueblos y ciudades. Así, antes era corriente ver a los niños jugar en calles y plazas al elástico, al escondite, al aro o a la rayuela. Es común que hoy la taca, el balero y el yo-yo ya no sean tan populares como antaño. La televisión, el tráfico y la sobrecarga de tareas extraescolares, impiden que los chicos puedan seguir jugando en plena calle. Los tiempos cambian, las generaciones de seres humanos son distintas, y los juegos que eligen los niños se relacionan con esos nuevos momentos de la humanidad.

Los juguetes han experimentado grandes cambios, pasando desde los puramente artesanales, hechos con materiales de desecho por los propios niños, o con materiales pobres, como el cartón o la hojalata, a los juguetes tecnológicos, que funcionan con microprocesadores.

Autos, motos, talleres, cocinas, celulares, computadoras. Los juguetes imitan a la perfección el modo de vida y los objetos que interesan a los adultos.

Actualmente, los juguetes preferidos han dejado de ser la pelota, ni siquiera los juegos de mesa o los muñecos que caminan son en el presente vistos con atención por los niños... tampoco los soldaditos de plomo ni el Scalectrix. Hoy la electrónica a acaparado enormemente el mercado infantil con los videojuegos. Los niños pasan mucho menos tiempo en las calles junto a amigos que el tiempo que pasaba su padre o su abuelo, sus mejores amigos son la computadoras.

3.1.1 Historia del juguete

Desde que existe el ser humano, existe la motivación y la necesidad de buscar distracciones y divertimentos. Esto es mucho más común en la niñez. Para ello el hombre siempre ha buscado conformar objetos que ayuden a llevar adelante dichos propósitos. Con el tiempo, estos objetos también han logrado influir en el desarrollo intelectual y psíquico del niño.

La niñez influye en el futuro de la persona, es en ese momento donde se configura la personalidad del hombre. La niñez, para bien o para mal, repercute sobre toda la vida del ser humano. Por ello es de vital importancia para el desarrollo del hombre su vida infantil.

El juguete es un objeto de entretenimiento y de instrucción para los niños que muchas veces ayuda a desarrollar el pensamiento y la creatividad. Por todo esto es que el interés en los juguetes existió desde los mismos comienzos de la humanidad.

Los niños de la antigua Roma ya jugaban a la taba. En la edad media los chicos se divertían con cochecitos, silbatos y maracas para hacer ruido, costumbre que se ha preservado hasta nuestros días.

También hay ciertos elementos que permiten presuponer, dentro del continente americano, la existencia de diversos juguetes en la época precolombina. Desafortunadamente, los materiales con los que estaban elaborados estos últimos palma, cortezas duras de frutos, madera y otros productos vegetales no permitieron su conservación hasta la actualidad.

Uno de los juguetes más arcaicos y populares fue el yo-yo. El constante subir y bajar de este juguete, al igual que el balero, ha cautivado al hombre desde los albores de la historia: si bien el primer registro concreto que se tiene del yo-yo corresponde a la Grecia del 500 AC., donde mediante excavaciones se encontraron vasijas con el dibujo de un niño jugando con uno, se cree que este simple juguete que funciona con las leyes de la física, data de la antigua China imperial.

Los yo-yos eran contruidos de madera, metal o terracota. El siguiente hito en la historia conocida del yo-yo se registra en 1790, cuando llega a Europa, y, desde allí, a América, convirtiéndose en un producto universal.

Juntamente con esto, hay que destacar en la antigüedad la utilización de dos juguetes que prácticamente han compartido su historia con la del hombre: éstos son la pelota y la muñeca.

Ambos juguetes han nacido con la humanidad. Se ubican entre los primeros juguetes de la historia del hombre.

La fabricación de juguetes en gran escala comienza en la segunda parte del siglo XIX y se desarrolla en las primeras décadas del XX. Además, se empiezan a utilizar materiales más modernos, como la cuerda, que le permitía al juguete un movimiento propio. Se comienza a utilizar a la vez madera policromada, trapo y cera. El papel y el cartón fueron también materiales importantes en la fabricación de los juguetes.

Pero el verdadero cambio en el mundo del juguete lo marca el principio del siglo XX, cuando se toma conciencia que el juguete es también un medio pedagógico que servirá al niño para favorecer su inteligencia y facilitar sus estudios.

Durante más de tres décadas, y hasta la aparición del plástico, el juguete de la era industrial coexiste con el tradicional de carácter popular, hecho de barro, madera o papel.

En los años 30 se extiende la fabricación de muñecas de celuloide, higiénicas y lavables, con notable influencia alemana.

A principios del siglo XX, y coincidiendo con la fabricación de vehículos de motor, aparecen los juguetes de alta tecnología, que producen cierta pasividad en el niño, que sólo se dedica a observar o participar parcialmente.

Hasta mediados del presente siglo la producción se concentraba en los países de mayor consumo, como Estados Unidos o los países de la Europa Occidental. Luego de la Segunda Guerra Mundial, las principales empresas productoras relocalizaron sus plantas productivas en países con menores costos laborales para aumentar su rentabilidad. Los asentamientos productivos se reubicaron en un primer momento en Japón, luego, en los años 60, en Hong Kong, Taiwán y Corea y hacia finales de la década de los 70's en China, Malasia e Indonesia. Así, la producción se alejó progresivamente de los centros de consumo para ubicarse en zonas subdesarrolladas, con bajos salarios. Hoy, debido a esta causa, la producción mundial de juguetes se ha concentrado en Oriente, en especial en China.

Cuando la fabricación de juguetes se localizaba en los centros de consumo hasta mediados del siglo XX-, la producción y el consumo de juguetes tenía las características de cada país y dependía, fundamentalmente, del grado de desarrollo de las economías locales. Concluida la segunda guerra mundial, los principales productores de Estados Unidos, en un principio, y algo más tarde los de Europa Occidental, comenzaron a buscar en el extranjero medios baratos de producción, principalmente debido al rápido crecimiento de los costos laborales que registraron estos países desde 1945. En aquellos años, Japón, un país de bajos salarios, comenzó a abastecer a estos mercados con juguetes de plástico con gran contenido de mano de obra.

En los años 60, cuando los costos se elevaron en Japón, tanto los productores estadounidenses como los japoneses establecieron sucursales en Hong Kong, Taiwán y Corea. De la misma forma, a fines de la década de los 70's, la producción comenzó a relocarse en China, Malasia, Indonesia y Tailandia. La búsqueda permanente de localizaciones donde fabricar a menores costos parece ser una tendencia que persistirá en el futuro. Algunos países del este europeo y de América Latina se perfilan como posibles receptores de esta industria en el futuro.

En cuanto al consumo mundial de juguetes, en 1995, el mercado conformado por el segmento de juguetes tradicionales (sin tener en cuenta los juegos de video) era de más de 45.350 millones de dólares. Números que hacen que los que se dedican a este comercio no se tomen los juguetes en broma.

En el plano americano, después de consumada la Conquista Española, vino la dominación colonial que duró varios siglos. Durante ese tiempo, la vida en el "Nuevo Continente" estuvo sujeta a una radical transformación, en la que intervinieron necesariamente las influencias llegadas del extranjero.

Estas influencias procedían en su mayor parte de España, por el trasplante de un estilo de vida que tomaba cada día mayor dominio aquí; pero también se recibieron de otros países europeos, como Inglaterra, Francia, Portugal y Holanda.

Con los años, las artesanías advenedizas y las autóctonas que lograron sobrevivir y prosperar durante todo el tiempo de la Colonia que fueron muy pocas-, estuvieron sometidas a una paulatina modificación y depuración de estilo, con ello también los juguetes, ya que eran como ya fue descrito con anterioridad artesanías.

Actualmente Latinoamérica continúa siendo un lugar de consumo de juguetes extranjeros. Los héroes son de importación, y los juguetes también

3.2 La industria mundial del juguete.

En las últimas dos décadas, la industria mundial de juguetes tuvo una profunda transformación que le otorgó características de industria global, con un extenso comercio internacional y un mercado sumamente competitivo.

Una de las principales características de esta industria es el uso intensivo de la mano de obra. La importancia de los costos laborales en los de producción de los juguetes influyó en la localización geográfica de la producción. Esta se alejó progresivamente de los centros de consumo para localizarse en países que ofrecían ventajas comparativas respecto de la mano de obra. Al mismo tiempo, la evolución tecnológica y la ampliación de las escalas de producción dieron lugar a importantes cambios en la organización de los procesos productivos.

A inicios de la década de los 80's, especialmente las compañías norteamericanas, las firmas productoras de juguetes habían localizado la mayor parte de su producción en el lejano oriente. Con la posterior liberación del comercio, principalmente a causa de la reducción de las barreras arancelarias, el desplazamiento geográfico de la producción recibió un nuevo impulso que derivó en una mayor polarización y en una nueva reorganización de los mercados.

Simultáneamente, más allá de las regulaciones al comercio y de las políticas particulares de cada país, las grandes empresas transnacionales de juguetes han actuado creando fuertes asociaciones con empresas regionales y locales de distribución.

A través de ellas, ajustaron sus estrategias de inversión, producción y comercialización en otros países. Esto contribuyó a la profundización del proceso de globalización de la industria respecto de la producción y la comercialización. Este proceso aún parece lejos de agotarse.

Las grandes compañías de juguetes expandieron sus operaciones de producción alrededor del mundo a la vez que aplicaron su conocimiento en el desarrollo exitoso de la publicidad y modos de comercialización, a través de cadenas de medios de comunicación, de canales más directos de distribución y de la rotación anual de los productos de marcas reconocidas. Además, los esfuerzos en la comercialización incluyeron la propiedad y ejercicio del control sobre sus operaciones de comercialización y ventas internacionales o la adquisición de compañías bien colocadas en los mercados externos.

Si bien los principales elementos del proceso de globalización enunciados son comunes a muchas industrias, la industria del juguete presenta algunas particularidades. Una de ellas es que los productos de esta industria son destinados principalmente a los niños. Esto hace que las mayores empresas transnacionales estén estimuladas por la necesidad de ganar espacio en los mercados de los países que presentan una mayor proporción de población infantil y elevadas tasas de natalidad. Dado que este sector de la población es especialmente vulnerable a los riesgos que pueda presentar un producto, debido a su incapacidad para reconocer y evitar situaciones peligrosas, son frecuentes las regulaciones sobre productos destinados a estos usuarios. Y estas, en algunos casos, pueden resultar en barreras no arancelarias al comercio.

3.2.1 Estrategias desarrolladas por la empresas a nivel mundial para aumentar su competitividad.

La expansión de las mayores empresas a nivel mundial, muchas veces basada en asociaciones con empresas nacionales, o en adquisiciones o fusiones, dio lugar a una mayor concentración de la industria. Tales operaciones respondieron a estrategias adoptadas para aumentar la competitividad en la producción y en la comercialización.

Parte de la estrategia comercial consiste en la ampliación o creación de la demanda de juguetes mediante la producción de eventos -películas, dibujos animados, etc.- de los que surgen nuevos juguetes. También consiste en el uso de la publicidad en los medios masivos de comunicación. Este hecho está relacionado con las modas y la corta duración del ciclo de vida de muchos juguetes y, adicionalmente, con la necesidad de amortizar las importantes inversiones que requiere la matricería de los productos lanzados al mercado.

Antes de detallar estas estrategias, conviene enunciar las empresas más importantes a nivel internacional. Los seis mayores fabricantes de juguetes son Nintendo, Mattel, Hasbro, Sega, Bandai y Lego.

Los recursos de producción de **Mattel Inc.** abarcan a 23 fábricas (entre propias y controladas) dispersas en el mundo. Las más importantes son ocho plantas operativas propias donde manufactura el 75% de sus productos. Estas se encuentran localizadas dos en China, en Malasia y en México, una en Italia y la otra en Indonesia. Los productos de la compañía son exportados a 140 países y el diseño de los productos se hace en forma centralizada.

Si bien la mayor parte de las ventas de esta empresa provienen de los juguetes dirigidos a las niñas, la compañía está diversificándose al expandirse hacia líneas de juguetes para varones. En 1997 adquirió la compañía Tyco Toys, cuya línea de juguetes más importante, Matchbox, de autos en miniatura, le permitieron ampliar su oferta con juguetes destinados al sexo masculino. Esta última marca se sumó a las marcas de Mattel, que son principalmente Barbie, en la línea de las muñecas temáticas, Fisher-Price, en la línea de primera edad y preescolar, Disney en la línea de primera infancia, y Hot Wheels, en la línea de miniaturas para varones. Otras marcas reconocidas que también produce y/o comercializa la compañía son Polly Pockets (miniaturas destinadas al consumidor femenino), Winnie Pooh (línea de juguetes para la primera infancia) y los juegos de mesa Skip-Bo y UNO.

Hasbro es una empresa norteamericana de capitales mixtos. Entre sus socios privados figuran la Warner Bros y el productor cinematográfico Spielberg. La producción de esta empresa está localizada en Estados Unidos, China, México, España, Irlanda, Taiwán e Indonesia. Además, parte de la producción es realizada bajo contratos en plantas de terceros. Si se cuentan estas últimas, son 32 el total de plantas que producen juguetes Hasbro, los que se comercializan en más de 25 países.

La compañía está organizada en cuatro líneas de productos: Playskool, Playskool Baby, Hasbro y Kenner que integran el grupo de juguetes y las líneas de juegos. Adicionalmente, a principios de 1997, Hasbro compró la empresa The Tiger Electronics Inc. fabricante de juegos electrónicos de mano. Los principales productos de la compañía son las figuras de acción.

El grupo japonés Bandai comenzó su actividad productiva en 1951 con la fabricación en gran volumen de réplicas de autos y de aviones en metal. La primera subsidiaria fuera de Japón fue establecida en el año 1977 en Hong Kong. En 1983, siete subsidiarias de producción, ventas y publicidad fueron consolidadas en Bandai Company. Ltd. Actualmente, las operaciones fuera de Japón están organizadas en 15 compañías entre las dedicadas a la producción y a la comercialización. Siete de ellas están localizadas en Asia, cinco en Europa y tres en Estados Unidos.

La mayor parte de los productos del Grupo Bandai está concentrado en figuras de acción basadas en personajes que, una vez concebidos, deben volcarse al mercado en forma inmediata. En 1981, la compañía logró integrar los medios de promoción al inaugurar la producción de películas y dibujos animados. La empresa está dedicada, además, a la producción de video juegos bajo las marcas Super NES y Play Station.

La compañía danesa **Legó** produce en Dinamarca, Estados Unidos, Brasil, Suiza, Corea del Sur y Japón. En Brasil produce juguetes en la zona franca de Manaus. Según uno de sus directores sólo se exporta desde Dinamarca. El resto de las plantas producen para los respectivos mercados internos.

Esta empresa –especializada en pequeños bloques de plástico para armar– cuenta con cuatro líneas de productos que representan casi la totalidad de su facturación: Legó System, Legoland, Legó Technics y Duplo. También está incursionando fuera de su tradicional mercado de juguetes de construcción, por ejemplo, con líneas de juguetes para la primera infancia.

Respecto de las estrategias desarrolladas por las grandes empresas de juguetes para incrementar la competitividad de su producción, las mismas consistieron, en primer lugar, en la relocalización de los recursos productivos en países con menores costos de producción, en particular los relacionados con la mano de obra. Las grandes compañías norteamericanas fueron las que tomaron la delantera en este aspecto y fueron seguidas por las europeas. La posterior apertura de los mercados europeos y asiáticos dio un nuevo impulso a la expansión en los mercados externos para las empresas norteamericanas. El mayor nivel de competencia en la industria continuó impulsando a las compañías norteamericanas a reducir las operaciones de producción locales mientras se expandían selectivamente en el mundo. A pesar de que la producción se localizó principalmente en Oriente, la producción externa de las compañías norteamericanas también se incrementó notablemente en Europa y México.

Algunos ejemplos que ilustran este aspecto se encuentran en las operaciones de Mattel y Fisher Price. La empresa Mattel se ha convertido en una empresa exclusivamente externa en cuanto a la producción, en tanto que sus operaciones en Estados Unidos se limitan prácticamente al diseño de la mayor parte de sus juguetes y muñecas. Antes de ser adquirida por Mattel, Fisher Price cerró sus plantas de producción en Estados Unidos, al tiempo que pasaba a depender de sus crecientes recursos de producción en Asia.

En cuanto a la decisión sobre las líneas de productos, las empresas optaron por expandir marcas reconocidas con una importante variedad de precios y con grandes volúmenes de producción. Lo hicieron en lugar de desarrollar e introducir nuevos productos.

La industria continuó (y continúa) consolidándose mediante las fusiones y adquisiciones estratégicas que promovieron un mayor grado de diversificación en la oferta individual (suma de nuevas líneas de juguetes). Para las grandes empresas, ello contribuyó a minimizar los efectos de los ciclos cortos de la demanda del producto (de 2 a 4 años) que, como se mencionó, caracteriza al desarrollo y comercialización en la mayor parte de los productos de esta industria. Adicionalmente, la fusión o compra de empresas productoras extranjeras implica el acceso a nuevos mercados lo que resulta en un incremento en las ventas.

Nuevamente, con la progresiva globalización de la producción, las mayores empresas expandieron la distribución en los países extranjeros mediante el establecimiento de compañías propias de distribución y comercialización, reemplazaron a los distribuidores independientes o dieron prioridad a este tipo de operaciones sobre las de producción. La distribución oportuna y eficiente de productos para colocarse en el liderazgo de los mercados internacionales se ha convertido en un elemento clave para el éxito en la competitiva industria del juguete.

La adquisición de Tonka por parte de Hasbro en 1991 es un ejemplo de los posibles efectos de las estrategias seguidas por las principales compañías sobre la concentración de la producción y del mercado internacional, en este caso el del segmento de juegos de mesa. Tras la adquisición, Hasbro retuvo las dos unidades por separado: la división Milton Bradley de Hasbro (destacada por los juegos Scrabble, etc.) y su nueva subsidiaria Tonka-Parker Brothers (Monopoly, etc.).

Aunque la producción de juegos de mesa está integrada, las dos divisiones siguieron compitiendo entre sí en el mercado beneficiándose del incremento significativo del soporte publicitario y comercial. De esta forma, Hasbro pasó a ocupar el segundo lugar en las ventas mundiales de juegos de mesa, productos que en la actualidad representan el 45% de las ventas internacionales de la empresa. Recientemente, la compañía compró la mayor empresa productora de juguetes en Grecia, abrió subsidiarias productoras y comerciales en Hungría y México y expandió su oficina comercial en Hong Kong. También compró los activos de la productora japonesa de juegos y juguetes Namura Toys Co., una de sus distribuidoras en Japón, adquisición que a Hasbro le reporta mayores oportunidades de relacionarse comercialmente con los minoristas japoneses.

Por su parte, Tyco Toys, en sus esfuerzos por diversificar las líneas de producción y el desarrollo de mercados internacionales, compró en 1987 el control accionario en la importadora Nasta International y en 1989 compró View-Master Ideal. Así, logró una significativa expansión en el segmento de muñecas y juguetes de acción. Además, le permitió agregar juegos y visores 3-D a la línea de juguetes electrónicos. En 1992, la adquisición del grupo Universal Matchbox (conocido por las miniaturas de autos) permitió a Tyco acceder a una compañía asentada en Hong Kong, cuya cadena de comercialización abarcaba 120 países, especialmente de Europa. Este esfuerzo orientado a la expansión de sus recursos de comercialización se sumó a la apertura de varias subsidiarias comerciales en Europa que Tyco desarrollaba desde 1990 y a la unificación de la distribución de sus productos en Canadá.

La mayor experiencia en distribución por mercados externos corresponde a Mattel. Sus canales de distribución están bien arraigados en Europa y Japón. En este último país, ha vuelto a expandirse recientemente mediante la instalación de una subsidiaria propia dedicada, exclusivamente, a la comercialización de muñecas y autos de juguete, muchos de los cuales antes los comercializaban productores japoneses para Mattel.

Adicionalmente, la industria se vio beneficiada por la expansión más allá de las fronteras por parte de las grandes cadenas de distribución minorista de juguetes, en especial Toys "R" Us. Esta es la empresa minorista más extendida internacionalmente y tiene grandes posibilidades de expansión en los mercados de Europa del Este y Latinoamérica. Abrió su primer punto de venta fuera de Estados Unidos en 1984 y, desde entonces, se expandió en el mundo y brinda a los diseñadores de juguetes norteamericanos excelentes oportunidades de mostrar productos.

Por su parte, el segmento de los video juegos, fundamentalmente con soporte en CD Rom, está mostrando un rápido crecimiento y se perfila como uno de los más dinámicos en el corto y mediano plazo debido a la rápida penetración de las PCs multimedia en los hogares y a la progresiva versatilidad y sofisticación del software. Ante la creciente competencia de estos juegos, las grandes compañías internacionales productoras de juguetes han optado por adaptar los juguetes tradicionales a las nuevas tecnologías. Lego, Monopoly y Barbie han sido lanzados al mercado en versiones de video juegos o en PC interactiva.

3.2.2 Licencias y publicidad

Una de las tendencias más destacadas de este mercado es la influencia de los medios de comunicación en las estrategias de comercialización. Las importantes inversiones en publicidad y la importancia de los productos bajo licencia en la producción y/o comercialización de los juguetes está creciendo aceleradamente. En este sentido, los fabricantes más pequeños se ven en la necesidad de invertir importantes sumas en la compra de licencias extranjeras de juguetes, principalmente, de Estados Unidos y Japón.

Por otro lado, debido a que muchos personajes surgen de películas o series de TV, los juguetes que los representan suelen tener un corto período de popularidad, lo que se suma a la naturaleza propia de la demanda de muchos juguetes.

Las licencias surgieron alrededor de los años 50's. Desde entonces, personajes y símbolos de películas, series y programas de TV, dibujos animados, historietas y similares han contribuido al desarrollo masivo de juguetes.

Deben diferenciarse las licencias de personajes con las licencias de productos. La licencia de personaje es la aplicación de un logo o marca reconocida públicamente y que se aplica a un producto para incrementar sus ventas. Sin embargo, la idea de un juguete exitoso puede resultar en una licencia de personaje. Barbie es un buen ejemplo de una licencia de producto que se ha convertido también en una licencia de personaje.

Muchos motivos creados para el cine, los programas de televisión, los dibujos animados, los libros o los "comics" se transforman en juguetes con ventas exitosas. Los personajes son considerados como propiedad intelectual de su creador o de quien adquirió los derechos de la misma. Estos son los únicos que pueden permitir el uso del mismo con fines comerciales. A menudo, los propietarios del "copyright" prefieren trabajar con agencias especializadas que se encargan de desarrollar los programas de licencias y administrarlos en uno o varios territorios ocupándose, además, de asegurar que se mantenga la integridad visual del personaje, preservar la marca o imagen en que se basa la licencia, velar por los derechos de propiedad, etc. Una vez firmado el contrato, la agencia brinda la asistencia necesaria al licenciatarario, asegurándose de que el producto final alcance la calidad requerida .

En la mayoría de los casos, los contratos de licencia se extienden por un año aunque normalmente incluyen provisiones sobre su renovación. En los mismos se especifica el área geográfica abarcada por los derechos de licencia adquiridos, los montos y términos de pago de los derechos -que incluyen la protección de la propiedad intelectual del personaje-, las comisiones, los "royalties" y las garantías mínimas independientemente del éxito o fracaso de su uso al final del término del contrato.

El uso de la licencia de un personaje brinda al licenciatarario una serie de ventajas como, por ejemplo, un nivel adicional de exposición en los distintos medios. Como licenciatarario, un fabricante se puede beneficiar, además, con la actividad de otros licenciatararios del personaje para otros productos asociados. En general, los personajes pueden clasificarse en dos categorías:

Los clásicos, que tienen una presencia de varios años, con una exposición persistente en los medios, lo que tiende a asegurar negocios de largo plazo.

Los personajes que a menudo resultan de un acontecimiento puntual, como una nueva película, respaldada con publicidad en distintos medios, los que resultan sumamente vendibles a pesar de que su vida útil puede ser corta.

El control de licencias se ha convertido en un factor clave de competencia entre las grandes compañías. En este sentido, los productores más importantes de juguetes muestran una progresiva integración en la producción de películas y de programas de televisión. Por ejemplo, Hasbro tiene entre sus accionistas a la Warner Bros; Bandai produce programas y series de televisión desde 1987; la asociación de Mattel con Walt Disney Co., incluye un acuerdo de licencia para el diseño, la producción y la comercialización de los personajes de Walt Disney en juguetes de primera edad y preescolar, que fue recientemente extendida para incluir la producción y comercialización de juguetes Disney alrededor del mundo. Además, Mattel es patrocinador de las atracciones y vende juguetes en los parques temáticos de Disney, incluido el ubicado en Francia.

En general, el lanzamiento de las nuevas líneas de juguetes se realiza en forma conjunta o en relación con eventos tales como una película, una serie de TV o una tira de dibujos animados, los cuales son apoyados por importantes campañas publicitarias en los medios. En Estados Unidos más de la mitad del mercado participa de este tipo de "marketing" en contraste con el 10% de una década atrás.

3.3 Evolución de la industria mundial del juguete

Hasta mediados del presente siglo la fabricación de juguetes se localizaba en los centros de consumo. Así, la producción y consumo de juguetes tenía las características de cada país y dependía, fundamentalmente, del grado de desarrollo de las economías locales. Concluida la segunda guerra mundial, los principales productores de Estados Unidos, en un principio, y algo más tarde los de Europa Occidental, comenzaron a buscar en el extranjero medios baratos de producción, principalmente, debido al rápido crecimiento de los costos laborales que registraron estos países desde 1945. En aquellos años, Japón, un país de bajos salarios, comenzó a abastecer a estos mercados con juguetes de plástico con gran contenido de mano de obra.

Los esfuerzos de expansión de las grandes empresas diversificadas incluyeron la reestructuración de la producción, la ampliación de la distribución y la orientación de los métodos de comercialización y ventas para estimular la demanda de los consumidores en los mercados externos. Con el importante crecimiento de la competencia internacional y la suma de otros factores (p.e. la estabilidad de los mercados internos, la concentración de la industria y la apertura de los mercados externos) la estrategia de expansión que, en general, implica fusiones y adquisiciones de empresas, se ha convertido en la dinámica de las grandes compañías.

A principios de la década de los 90's, cuando su mercado local comenzaba a estancarse, los mercados externos incrementaron su importancia para los principales productores norteamericanos de juguetes. El estancamiento de la demanda de juguetes en los países desarrollados está, en parte, ligada a sus bajas tasas de natalidad.

La apertura de los mercados europeos y asiáticos, la disminución de las restricciones en los canales de comercialización de Alemania y Japón y, en especial, la adopción de normas uniformes de seguridad y certificación en la Unión Europea, hicieron más accesibles estos mercados y dieron un nuevo impulso a la expansión de las grandes empresas norteamericanas.

La apertura de los mercados fue impulsada, principalmente, por la rebaja o eliminación de aranceles a la importación y la caída de las barreras al comercio que resultaron de las negociaciones de la Ronda Uruguay, iniciada en 1986 y que entraron en vigencia en 1995. Como resultado de los protocolos del GATT, los derechos de importación para juguetes en los principales países consumidores quedaron en niveles de 0% o cercanos a éste. Por ejemplo, la mayor parte de los juguetes importados por Estados Unidos y sus socios comerciales están libres de aranceles desde enero de 1995. Como parte de las negociaciones, el Gobierno de Estados Unidos acordó la eliminación inmediata de los aranceles de importación de juguetes bajo la cláusula de Nación Más Favorecida (NMF) e incluyó a la República Popular de China.

La importancia de la inclusión de la República Popular de China está en el volumen de las importaciones de Estados Unidos desde este origen. Ya que representa el 63% del total de las importaciones de juguetes de ese país. La condición de NMF debe ser renovada anualmente por el Congreso de los Estados Unidos. En los últimos años, muchos de sus integrantes se han rehusado a aprobar esta renovación en función de denuncias referidas a la violación de derechos humanos en China. Los consumidores estadounidenses están interesándose por la seguridad y el bienestar de los trabajadores en las fábricas de juguetes en el mundo y, en este mismo sentido, la TMA está esforzándose por extender su Código sobre Prácticas de Negocios para ayudar a los productores a cumplir con las normas vigentes en Estados Unidos.

Se pretende asegurar la producción responsable de juguetes que incluya, especialmente, mejoras en las condiciones de trabajo en las fábricas de juguetes en el exterior.

Tal como fue mencionado, debido a los menores costos de mano de obra, la producción mundial de juguetes se ha concentrado en Oriente, en especial en China que se ha tornado la factoría del mundo en este rubro. La gran variedad de productos que se fabrican y comercializan, muchos de ellos de una vida muy corta debido a que responden permanentemente a modas cambiantes, requieren importantes escalas de producción que permitan amortizar las elevadas inversiones en matricería.

En general, las industrias de los países de mayor consumo se orientan a la producción de las categorías de juguetes de gran tamaño, con altos costos de transporte, o bien a los juegos de mesa y otros juguetes que dependen de la tecnología de imprenta (ya que los costos de impresión y los insumos tienden a ser uniformes en el mundo), así como también los juguetes fabricados mediante procesos altamente automatizados con baja utilización de mano de obra y las muñecas étnicas. El resto de los rubros son, mayoritariamente, importados. En algunos casos, los productores han optado por contratar la producción de sus juguetes en el extranjero, convirtiéndose en importadores que almacenan, empaacan y distribuyen juguetes.

China se caracteriza por la producción masiva de juguetes con intenso contenido de mano de obra. Su participación en la producción mundial es estimada en el 50%. Más de 2.000 fábricas producen para la exportación y se estima que los trabajadores ocupados en esta industria son cerca de un millón. Entre los principales países productores, le siguen en importancia Estados Unidos, Japón, Alemania e Italia.

3.3.1 Perspectivas

Las proyecciones sobre la evolución futura de la demanda de juguetes a nivel mundial están directamente relacionadas con el crecimiento de la población infantil y, por otra parte, con el crecimiento económico y el logro de mayores estándares de vida. Conforme a este último aspecto, algunas de las mayores empresas transnacionales proyectan una tasa de crecimiento del mercado mundial de juguetes del orden del 5% anual en el futuro cercano.

En cuanto al aspecto demográfico, el acceso al mercado de juguetes depende fundamentalmente del crecimiento y el logro de mayores estándares de vida en las economías menos desarrolladas. En este sentido, los mercados potencialmente más importantes son los de América Central y América del Sur.

Por otro lado, de acuerdo a la tendencia decreciente de las tasas de natalidad en los países desarrollados, que parece haberse extendido incluso a Asia y Latinoamérica, no cabría esperar un importante crecimiento del mercado de juguetes en el futuro. De todas formas, algunas transformaciones en el comportamiento social están elevando el gasto en juguetes por niño.

En otro sentido, debe considerarse el fenómeno de la aceleración en la maduración de los niños, los que a edades cada vez más tempranas pierden interés en los juguetes en favor de otras actividades. Este hecho ha llevado a algunos fabricantes a reducir la edad máxima recomendada para sus juguetes. La excepción puede encontrarse en los video juegos, pero incluso éstos, al percibirse esencialmente como juguetes, dejan de considerarse apropiados para adolescentes y jóvenes.

De todas formas, la tasa de crecimiento de la demanda de video juegos, en especial la categoría de los juguetes electrónicos de aprendizaje asistido y otros juegos electrónicos con soporte en CD Rom, será más elevada que la de los juguetes tradicionales, debido a sus precios decrecientes, a la progresiva sofisticación del software y a la intensa penetración de la PC en los hogares. Es de destacar que este segmento, que compite directamente con los juegos y juguetes tradicionales, está siendo progresivamente integrado a la oferta de los grandes productores internacionales de juguetes tradicionales.

Por otro lado, el incremento de la disponibilidad en el promedio de hogares de los canales de TV y los crecientes esfuerzos de compañías como Disney o Warner Bros para explotar el potencial de ventas de sus marcas, indican que las licencias de personajes seguirán creciendo en importancia. Adicionalmente, la mayor similitud del entorno de los medios de comunicación, al cual los niños de todo el mundo se ven expuestos, le suma ventajas a las economías de escala. En general, estas tendencias favorecerán a las grandes compañías internacionales de juguetes, frente a los pequeños y medianos productores nacionales.

En resumen, al menos en el corto y mediano plazo, los grandes productores de juguetes que participan de los mercados globalizados, seguirán incrementado el porcentaje de sus ingresos que provienen de las áreas internacionales.

En cuanto a la evolución de la industria en el largo plazo, existen opiniones contradictorias. Por un lado, desde la óptica de las grandes empresas y consorcios multinacionales de juguetes, en el marco de la globalidad que caracteriza al mercado mundial, las únicas alternativas de subsistencia serían la

gran escala de producción o la fabricación a nivel artesanal para cubrir nichos del mercado; por lo que en muchos casos, las pequeñas y medianas empresas no tendrían viabilidad a largo plazo. Otras opiniones destacan que la asociación con las empresas locales sería la garantía de un éxito perdurable, ya que éste requiere contemplar las particularidades y los patrones de usos en cada uno de los mercados nacionales que integran la globalidad y, en particular, en los mercados emergentes. En otro extremo, otros analistas señalan que el modelo transnacional ha mostrado algunas debilidades; en muchas oportunidades, la mejora en la eficiencia de la organización se habría limitado a la simple reducción de los costos y, adicionalmente, la importante centralización del funcionamiento y la toma de decisión de las grandes compañías impediría la satisfacción plena de las necesidades del consumidor, lo que dejaría un margen de maniobra para las pequeñas y medianas empresas nacionales productoras de juguetes.

3. 4 Estructura y evolución de la industria del juguete en México

La industria mexicana de juguetes está actualmente integrada por unas 75 empresas, en su mayoría pequeñas y por las subsidiarias de compañías multinacionales. Además, las denominadas "maquiladoras" que principalmente se localizan en el norte de México, ensamblan importantes volúmenes de juguetes por cuenta de terceros.

A principios de la década, existían alrededor de cuatrocientos fabricantes registrados. Desde entonces no sólo fueron desapareciendo los más pequeños, sino que también cerraron empresas bien establecidas, las que fueron absorbidas por grandes corporaciones del juguete o se convirtieron en importadoras.

Los productores mexicanos son competitivos en juguetes de plástico inyectados, inflables, rodados y modelos a escala. Se destacan además en la producción de globos y canicas, productos con los que consiguieron penetrar en los mercados externos. Los juguetes electrónicos, en cambio, prácticamente no se fabrican internamente. La producción de pelotas, autos, muñecas, juguetes educativos, otros juguetes de plástico y bicicletas y triciclos, abarcaba prácticamente la totalidad de la producción local de juguetes.

Por otra parte, empresas subsidiarias de importantes compañías internacionales cuentan con plantas, principalmente de ensamblaje, dando ocupación a más de 2.000 personas. Las firmas norteamericanas MATELL y HASBRO, líderes en el mundo, controlan cerca del 80% del mercado local aunque solamente un 10% de sus ventas son productos locales, el resto son productos importados que provienen fundamentalmente de Asia.

En cuanto a los derechos de importación para juguetes, los mismos se ubican, con algunas excepciones, en el 20%. Por otra parte, la integración del NAFTA, que se hizo efectiva a partir del 1° de enero de 1994, implicó la reducción progresiva o la eliminación de los aranceles de importación de los juguetes originarios de los países miembros. A partir del 1/1/94 quedaron eliminados los derechos de importación de los trenes eléctricos, de los instrumentos musicales de juguete, de ciertos rompecabezas, de algunos materiales terapéuticos o pedagógicos y de los video-juegos para ser usados con monitor de T.V.

Desde el 1/1/98, como resultado de la aplicación del cronograma para eliminar progresivamente los aranceles de importación, tampoco pagan derechos las importaciones de algunas muñecas, de juguetes de papel o cartón que representen figuras no humanas, algunos materiales terapéuticos o pedagógicos, algunos juguetes con motor incorporado y sus partes y motores no eléctricos para incluir exclusivamente en modelos a escala. El arancel del resto de los juguetes que se importan desde los países miembros del NAFTA registró reducciones anuales del 10% desde 1994, para alcanzar su eliminación total a partir del 1º de enero del año 2003.

Aproximadamente, un tercio de la población mexicana (de alrededor de 90.000.000 de habitantes) está comprendida entre los 0 y 14 años de edad. A su vez esta última población se divide en partes similares, de alrededor del 11%, en los segmentos de 0 a 4 años, de 5 a 9 años y de 10 a 14 años, en los que se clasifica la población infantil de acuerdo a las distintas características del juego.

En el mercado interno, tradicionalmente son preferidos aquellos juguetes cuya imagen está presente en el mercado a través de su publicidad en diversos medios. Los productores locales encuentran dificultades al tener que competir con productos promocionados a nivel mundial por medios de comunicación masivos, ya que las tiendas prefieren ofrecer productos con respaldo publicitario y, adicionalmente, los productores y/o importadores de estos productos ofrecen mejores descuentos y plazos de pago que los productores locales.

Las ventas al mercado interno se caracterizan por una fuerte estacionalidad, ya que aproximadamente el 70% de las mismas se efectúan en la temporada de Navidad y Reyes, mientras que durante el resto del año, se destacan las ventas del Día del Niño.

En cuanto a los canales más habituales de comercialización de juguetes, las tiendas de departamentos, los supermercados y las tiendas especializadas venden tanto juguetes nacionales como importados. Las principales empresas como MATTEL o HASBRO son los importadores exclusivos de marcas con estas licencias. Las grandes tiendas de departamentos también son importadoras, ya sea de juguetes por bultos o de juguetes no licenciados a otros distribuidores locales. Por su parte, los canales de comercialización de los juguetes importados ilegalmente son los puestos callejeros, cuyos precios se ubicarían un 45% por debajo de los precios al por menor.

Las normas de seguridad que deben cumplir los juguetes para su comercialización en el territorio mexicano están contenidas en las Normas Oficiales Mexicanas (NOM). Los productos abarcados por éstas deben contener algún rótulo de los especificados, lo que significa que deben ser testeados y certificados en México. Los productos que no requieren cumplir con normas de seguridad, deben contener información sobre algunos aspectos relativos al productor y las características del producto. En lo relativo a este tema, el acuerdo del NAFTA prevé que los estándares de seguridad no pueden convertirse en barreras al comercio; en este sentido, los bienes y servicios originarios de los países integrantes no pueden ser tratados menos favorablemente que los similares de terceros países. Por otro lado, desde marzo de 1994 todos los productos vendidos en México deben estar descritos en castellano antes de ser importados a México.

3.4.1 Estrategias adoptadas por las empresas.

En los últimos años, las empresas locales productoras de juguetes han sido a los acuerdos tecnológicos e incluso a la comercialización de productos importados, como medio de sortear la crisis que atravesó el sector.

En la actualidad, las importaciones ilegales de juguetes se han transformado en uno de los problemas más graves que enfrenta la industria mexicana del juguete. La comercialización de estos productos parece haberse extendido a algunos canales formales. A mediados de 1997, se habría verificado la venta de juguetes importados ilegalmente y sin cumplir con las normas oficiales de toxicidad y de etiquetado en algunos supermercados. En función de ello, los productores locales llegaron a un acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por el cual obtuvieron la autorización para controlar en aduanas que las importaciones de juguetes, en especial desde China, cumplan con los requisitos marcados por la ley para su comercialización en el territorio mexicano.

Paralelamente, de acuerdo a los productores, las ventas de juguetes con marcas falsificadas se han incrementando. HASBRO de México, por ejemplo, ha visto reducidas sus ventas en un 10% a causa de importaciones ilegales bajo su marca. Esta empresa ha tomado la iniciativa de formar una alianza con otras empresas para actuar contra estos ilícitos y, por otro lado, ha manifestado su intención de reducir las partes importadas para el ensamblaje de sus juguetes, para lo cual desarrolló un programa de proveedores para elevar del 25% al 50% el porcentaje de las partes nacionales incorporadas en el ensamblado que realiza en sus tres plantas localizadas en ese país.

CAPÍTULO 4

**PROPUESTA DE UN SISTEMA
INTERNO OUT-BOUND
DE
TELEMARKETING
EN UNA
COMERCIALIZADORA
DE
JUGUETES**

Antecedentes

El departamento de telemarketing fue creado como una área comercial para sustituir, no al 100%, al área de ventas cara a cara y lograr con esto un departamento que de movimiento a todas las áreas de la empresa .

El departamento está compuesto por dos fases, una de ellas se encarga de actualizar los datos de una cartera ya predefinida, esto con el fin de tener una base de datos mas confiable y tener la certeza que los catálogos así como cualquier tipo de propaganda llegaran con cada uno de los clientes de la empresa.

La fase numero dos, se va encargar una vez de que se confirman los datos de un cliente y se tiene la certeza que dicho cliente esta recibiendo información de los productos de la empresa el ejecutivo tiene la responsabilidad de promover y crear el mayor numero de órdenes posibles.

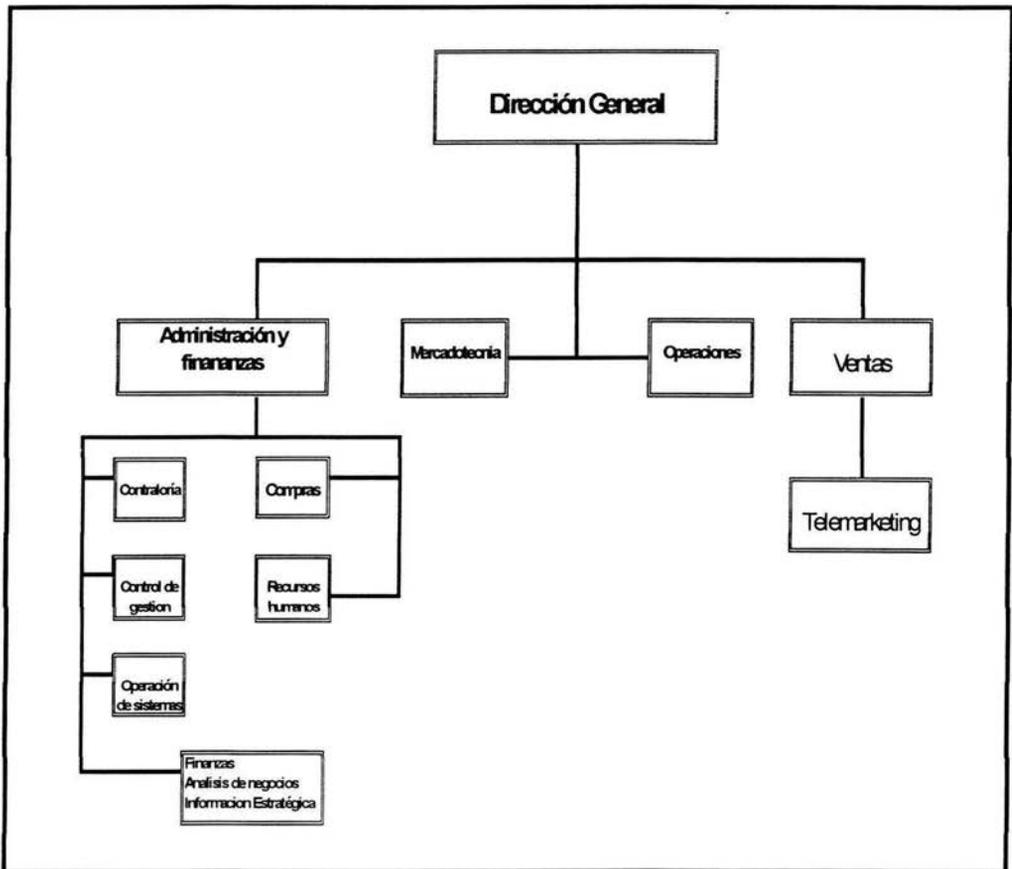
Objetivo

Es el incremento de ventas por medio de la implementación de una área de telemarketing en una comercializadora de juguetes. Cabe mencionar que estos procedimientos podrían ser adoptados por cualquier empresa en que su fin principal sea la comercialización de productos. Tomando en cuenta las necesidades de la empresa y haciendo los cambios pertinentes.

Estructura organizacional

Para poder responder a la competencia y a los objetivos de la empresa, esta cuenta con una estructura organizacional dinámica e integrada por profesionales altamente preparados.

Figura No. 4 Estructura Organizacional

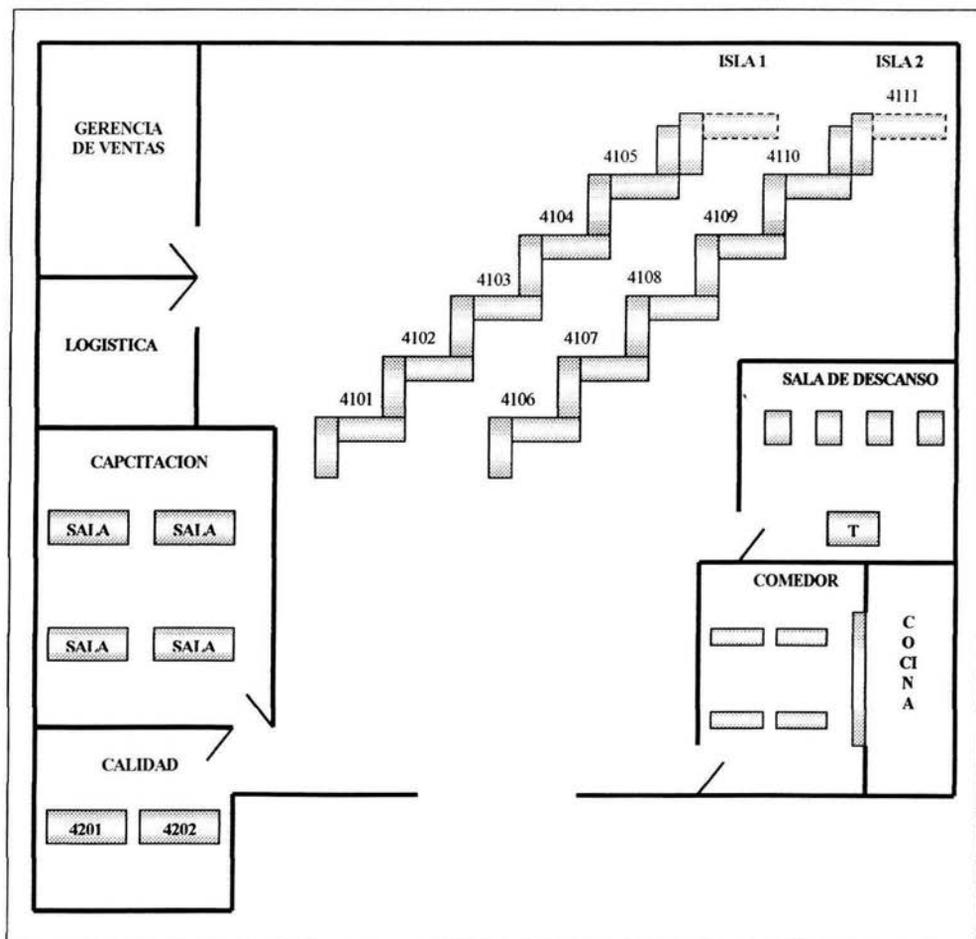


Distribución de recursos y servicios para el departamento del departamento telemarketing

Isla 1. Se asignan 5 posiciones para validación de datos.

Isla 2. Se asignan 5 posiciones proceso de comercialización telefónica.

Figura No. 5 Distribución física del departamento de telemarketing



Políticas de asignación de recursos

El uso de los equipos esta regido por las siguientes políticas:

1. La asignación de un equipo de cómputo es personal e intransferible y será responsabilidad del usuario el buen uso y la conservación del mismo. Solo con autorización de un gerente de área se podrá compartir el uso de un equipo de cómputo personal.
2. Los equipos de cómputo son un recurso de la empresa y no de cada área en particular por lo que cuando un empleado sea dado de baja o reubicado deberá entregar su equipo al departamento correspondiente para que este realice los tramites respectivos de la cancelación de la custodia, la revisión del equipo y un respaldo de la información que contenga.
3. Toda la información contenida en todo el equipo de cómputo personal se considera confidencial y es responsabilidad conservarla como tal.
4. Las medidas de seguridad para la custodia y uso de todo equipo de cómputo son responsabilidad directa del usuario y por tal efecto la empresa apoyará a los usuarios con los instrumentos necesarios para personalizar los accesos al equipo como son, candados, passwords, etc.
5. El departamento de tecnología decidirá el mejor espacio para ubicar el equipo de cómputo personal dentro de cada posición de trabajo así como su reubicación.
6. La falta de cumplimiento a las políticas antes descritas, será causa de sanción.

Asignación de Equipo de Computo y Software

Nombres(s): _____	Ubicación: _____
Apellido Paterno: _____	Dirección: _____
Apellido Materno: _____	Subdirección: _____
No. De Expediente: _____	Area: _____
Puesto: _____	Ciudad: _____
RFC: _____	Teléfono: _____
Centro de Costos: _____	Extensión: _____

Equipo Asignado:

Marca:	CPU	Monitor	Teclado	Mouse
Modelo:				
No. de Serie				
No. Inventario				

Características y accesorios del ordenador

Memoria RAM	Marca:	Disco Duro	Tarjeta red	Trjeta Sonido	CD-ROM	Fax/Modem
_____ Mb.		_____ GB	f	f	f	f
No. SIMMS	Modelo:		Dirección IP			
	No. De Serie		10.12			
	No. Inventario		Grupo de trabajo			

Equipo Adicional

Descripción	Marca	Modelo	No. Serie	No. Inventario	Observaciones

Aplicaciones y programas

Producto	Versión	Utilización	Observaciones
<input type="checkbox"/> Windows		Sistema Operativo	
<input type="checkbox"/> Office			
<input type="checkbox"/> Siebel ()			
<input type="checkbox"/> Mail			
<input type="checkbox"/> Mosaix			
<input type="checkbox"/> Intranet	.1.00		
<input type="checkbox"/> Maccaffe	4.51.		

Por este medio, hago constar que recibo en custodia el equipo y aplicaciones anteriormente descritas y me responsabilizo del buen uso en el desempeño de mis funciones, así mismo me comprometo a devolverlo(s) en el momento en que la empresa así lo requiera, por lo anterior estoy enterado y de acuerdo con lo siguiente:

1. Queda Estrictamente Prohibido:

Reparar, modificar, prestar, transferir, cambiar, subarrendar o vender el equipo en cuestión, ya que de hacerlo asumiré la sanción administrativa que me imponga.

Instalar o utilizar cualquier equipo informático y/o proceso de datos, aplicaciones y programas, aunque sea poseedor de la licencia de uso ó esta última sea del tipo gratuito. Será responsabilidad única y exclusivamente mía la sanción que determinen las autoridades bajo este concepto.

2. Únicamente estoy posibilitado a crear, modificar y/o eliminar archivos electrónicos provenientes de los programas y aplicaciones que la empresa me ha proporcionado. Bajo ninguna circunstancia podré modificar, copiar o transferir los programas, bases de datos, aplicaciones, archivos de configuración y/o ejecutables de cualquier ordenador o equipo propiedad de la empresa.

3. En caso de robo o extravío deberé presentarme ante el Ministerio Público para tramitar el "Acta de Robo" correspondiente, no olvidando mencionar la totalidad de los equipos involucrados, su descripción y los números de serie que los identificaban. De igual forma comunicare dicho evento además de enviar la documentación antes descrita al Área de Activos fijos para la baja correspondiente.

Recibí el día ____/____/____ el equipo aquí descrito y acepto lo anterior
Nombre y Firma

Nombre y Firma del ingeniero

Flujo de Operación

FASE I

- ▶ Actualización de base de datos
- ▶ Envío de catálogos (cuatro temporadas)
- ▶ Confirmación de la recepción de los catálogos y de la información enviada
- ▶ Una vez terminado el procedimiento se asigna cartera para la segunda fase.

FASE II

- ▶ Proceso de comercialización telefónica
- ▶ Creación de orden de compra
- ▶ Envío de pedido al área logística

Nota:

En caso de ser necesario agendar la vista de un representante personal.

Fase 1. Validación de datos

Descripción

Objetivo

Validar de los datos que están en sistema con la finalidad de tener una base de información confiable.

Antecedentes

El área de validación de datos fue creada para realizar diferentes tipos de llamadas de salida mediante un sistema de marcación predictiva.

Para tener la seguridad de que el cliente haya recibido el catalogo de productos dependiendo la temporada. Además de tener una base confiable y así localizar al cliente en dado caso que se necesite enviar a un representante de la empresa.

Flujo de la llamada

Entrada

Al inicio de la llamada verifica los siguientes datos:

- ▶ Proporciona el guión de entrada
 - ▶ Informa del motivo de la llamada
 - ▶ Consulta la información necesaria en el sistema
 - ▶ Realiza las correcciones en la cuenta del cliente en el sistema cuando sea necesario
 - ▶ Crea órdenes de servicio (pedidos) en el sistema en caso de ser necesario
 - ▶ Clasifica la llamada en sistema , según sea el caso
 - ▶ Proporciona guión de salida
 - ▶ Cuelga y libera línea
 - ▶ Poner notas en el sistema con los puntos relevantes de la llamada
-

Marcado Manual y/o por Sistema

Marcado

Se cortó llamada

- ▶ En caso de que se corte la llamada, realiza el marcado manual a los teléfonos registrados en el sistema para localizar al cliente

No conocen al cliente

- ▶ En caso que se te indique que no conocen al cliente, verifica el teléfono marcado contra el registrado. Si existen otros números registrados marcarlos

No se localiza el cliente

- ▶ Realiza el marcado manual al teléfono proporcionado al momento de la llamada en donde se te indicó que puedes localizar al cliente

Recall

- ▶ Programa un Recall a la cuenta, cuando te proporcionen un horario y/o fecha en donde se pueda localizar al titular
 - ▶ Para programar un Recall elige el icono con este nombre, selecciona el teléfono al que se puede localizar al cliente, hora, día y oprime OK. En caso de que no te den un horario determinado selecciona el más aproximado
-

Guiones

PASO	ACCIÓN
1	<p>Al momento de que contesten la llamada utiliza el siguiente guión:</p> <p>Buenos días (tardes.) Mi nombre es: <u>(nombre y Apellido)</u>, le llamo de _____ Nombre y apellido ¿Podría comunicarme con el Sr. (Sra., Lic., Ing., etc.), <u>(Nombre completo del titular de la cuenta)</u>?</p>
2	<p>Si la persona que contestó la llamada no es el titular de la cuenta, pero al solicitar hablar con él, lo comunican, el ejecutivo deberá de utilizar el siguiente guión:</p> <p>Sr. (Sra., Lic., Ing., etc.) <u>(Apellido del titular)</u>, mi nombre es: <u>(Nombre y apellido)</u>, y le llamo de <u>(nombre de la Cía.)</u></p>
3	<p>Solicitar permiso para verificar datos.</p> <p>Con la finalidad de verificar la información de nuestro sistema, para futuras promociones o bien para el envío de nuestro de catálogo de productos. ¿Podría usted indicarme si los datos que tenemos son los correctos? :</p> <p>a) La cuenta está a nombre de: <u>(Nombre completo del titular de la cuenta)</u></p> <p>b) Su domicilio es: <u>(Calle y número, colonia, delegación o municipio, estado, código postal, referencias.)</u></p> <p>c) Su teléfono es: _____.</p> <p>d) ¿Tiene usted algún otro teléfono donde se le pueda localizar o dejar recado? (En caso que proporcione algún número, ingresar la información en sistema en el campo que le corresponde: (casa, oficina y/o otros)</p>
4	<p>Despedir la llamada</p> <p>Gracias por atender la llamada de <u>(Nombre de la compañía)</u>, que tenga un buen día (una buena tarde.) y clasificar en sistema como corresponda.</p>

Uso de Sistemas

Al detectar los siguientes casos crea una orden de servicio en el servicio:

Órdenes

- ▶ Datos correctos pero nunca ha sido cliente de la empresa
- ▶ Los datos proporcionados no corresponden con los registrados
- ▶ No conocen al cliente en el domicilio registrado

Al detectar los siguientes casos deberás clasificar la llamada en sistema:

Clasificación de llamadas

- ▶ Se vendió con información falsa
- ▶ Maltrato por parte del representante

Clasificación en teléfono

Código :

- ▶ Validó datos
 - ▶ Seguimiento de ventas
 - ▶ Solicitud de cancelación de pedido
 - ▶ No se localizó a titular
 - ▶ Teléfono no corresponde
 - ▶ No dan información
-

Procedimientos

Realiza los siguientes pasos para una actualización de domicilio:

Paso	Acción
1	Entra a: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Categoría: Información de la cuenta ▶ Vista: <u>Direcciones de la cuenta</u> ▶ Applet: Direcciones de la cuenta <p style="text-align: right;"><i>Ver pantalla 1</i></p>
2	Haz clic en el botón secundario del mouse y selecciona dirección de servicio <i>Se entiende por dirección de servicio, lugar donde se entrega producto</i>
3	Cambia a: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Vista: Clasificación de llamadas ▶ Applet: Clasificación
4	Clasifica la llamada: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Clasificación: Validación de datos ▶ Subclasificación: Actualización de domicilios
5	Presiona el botón CONTINUAR.
6	Automáticamente se despliega: <ul style="list-style-type: none"> ▶ pantalla: Solicitudes de servicio ▶ applet: <u>Nueva Dirección de Servicio y Envío</u> <p style="text-align: center;"><i>Dirección de envío, lugar donde se recibe documentación (domicilio fiscal)</i></p>

Continúa...

Procedimientos

Paso	Acción
7	<p>¿Qué dirección necesita cambiar o modificar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dirección de Servicio: ve al punto 9. ▶ Dirección de Envío: ve al punto 11. <p style="text-align: right;"><i>Ver pantalla 2</i></p>
8	<p>En:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Grupo: <u>Dirección de Servicio Nueva</u> ▶ Campo: Dirección <p>Despliega el <u>Pick List</u> del campo Dirección.</p>
9	<p>¿Existe la dirección?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Si: selecciona la dirección, haz clic en el botón SELECCIONAR y ve al punto 22. ▶ No: haz clic en el botón <u>DIRECCIÓN DE SERVICIO NUEVA</u> y ve al punto 13. <p style="text-align: right;"><i>Ver pantalla 3</i></p>
10	<p>En:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Grupo: Dirección de Envío Nueva ▶ Campo: Dirección. <p>Selecciona del <u>Pick List</u> el domicilio.</p>
11	<p>¿Existe la dirección?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Si: selecciona la dirección, haz clic en el botón SELECCIONAR y ve al punto 22. ▶ No: haz clic en el botón <u>DIRECCIÓN DE ENVÍO NUEVA</u> y ve al punto 13.

Procedimientos

Paso	Acción						
12	El sistema te lleva automáticamente a: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pantalla: Solicitudes de Servicio ▶ Applet: <u>Dirección</u> ▶ Grupo: Dirección 						
13	<p>En el applet <u>Dirección</u> campo C.P. despliega el Pick list Realiza las siguientes acciones para cada campo en el recuadro Zip Code.</p> <table border="1" data-bbox="204 695 1027 856"> <thead> <tr> <th data-bbox="204 695 425 735">En el campo</th> <th data-bbox="425 695 1027 735">Captura y/o Selecciona</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="204 735 425 816">Buscar</td> <td data-bbox="425 735 1027 816">Conforme los criterios de búsqueda:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="204 816 425 856">Iniciar con</td> <td data-bbox="425 816 1027 856">El registro de la búsqueda</td> </tr> </tbody> </table> <p>Haz clic en el botón BUSCAR. Haz clic en el botón SELECCIONAR en el elemento correcto.</p> <p>Al ingresar el registro aparece automáticamente la Colonia, Deleg/Mncp, Población, Estado, País y Z. Horaria.</p>	En el campo	Captura y/o Selecciona	Buscar	Conforme los criterios de búsqueda:	Iniciar con	El registro de la búsqueda
En el campo	Captura y/o Selecciona						
Buscar	Conforme los criterios de búsqueda:						
Iniciar con	El registro de la búsqueda						
14	<p>¿Aparecen los datos de la localidad con base en los criterios de búsqueda y a los datos proporcionados por el suscriptor?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Si: Continúa en el paso 16. ▶ No: Continúa en el paso 20. 						

Procedimientos

Paso	Acción														
15	En el applet <u>Dirección</u> realiza las siguientes acciones:														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="228 342 451 372">En el campo</th> <th data-bbox="451 342 1034 372">Captura</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="228 372 451 403">Calle</td> <td data-bbox="451 372 1034 403">La calle del domicilio.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="228 403 451 433">Número</td> <td data-bbox="451 403 1034 433">El número del domicilio.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="228 433 451 547">Entre calle 1 y entre calle 2</td> <td data-bbox="451 433 1034 547">El nombre de las dos calles entre las que se encuentra el domicilio.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="228 547 451 661">Teléfono casa</td> <td data-bbox="451 547 1034 661">El número de teléfono donde se encuentra el servicio. Se tiene que incluir la clave lada 01, los números de lada y el teléfono tienen que sumar 10 dígitos.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="228 661 451 776">Teléfono trabajo</td> <td data-bbox="451 661 1034 776">El número de teléfono del trabajo del cliente. Se tiene que incluir la clave lada 01, los números de lada y el teléfono tienen que sumar 10 dígitos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="228 776 451 984">Teléfono otro</td> <td data-bbox="451 776 1034 984">Cualquier otro número telefónico a donde nos podamos comunicar con el cliente. Se tiene que incluir la clave lada 01 y 044 en caso de ser celular del Distrito Federal, los números de lada y el teléfono tienen que sumar 10 dígitos</td> </tr> </tbody> </table>	En el campo	Captura	Calle	La calle del domicilio.	Número	El número del domicilio.	Entre calle 1 y entre calle 2	El nombre de las dos calles entre las que se encuentra el domicilio.	Teléfono casa	El número de teléfono donde se encuentra el servicio. Se tiene que incluir la clave lada 01, los números de lada y el teléfono tienen que sumar 10 dígitos.	Teléfono trabajo	El número de teléfono del trabajo del cliente. Se tiene que incluir la clave lada 01, los números de lada y el teléfono tienen que sumar 10 dígitos	Teléfono otro	Cualquier otro número telefónico a donde nos podamos comunicar con el cliente. Se tiene que incluir la clave lada 01 y 044 en caso de ser celular del Distrito Federal, los números de lada y el teléfono tienen que sumar 10 dígitos
	En el campo	Captura													
	Calle	La calle del domicilio.													
	Número	El número del domicilio.													
	Entre calle 1 y entre calle 2	El nombre de las dos calles entre las que se encuentra el domicilio.													
	Teléfono casa	El número de teléfono donde se encuentra el servicio. Se tiene que incluir la clave lada 01, los números de lada y el teléfono tienen que sumar 10 dígitos.													
Teléfono trabajo	El número de teléfono del trabajo del cliente. Se tiene que incluir la clave lada 01, los números de lada y el teléfono tienen que sumar 10 dígitos														
Teléfono otro	Cualquier otro número telefónico a donde nos podamos comunicar con el cliente. Se tiene que incluir la clave lada 01 y 044 en caso de ser celular del Distrito Federal, los números de lada y el teléfono tienen que sumar 10 dígitos														
Nota: En caso de que sea un domicilio conocido da clic en el campo Domicilio Conocido															
16	Selecciona la fuente de los datos (quien proporcionó los datos) en el campo Fuente del grupo Validación.														
17	Haz clic el botón VALIDAR para que el sistema me arroje las opciones validas para esa dirección														
18	<p>En el applet Direcciones Validas ¿Se encuentra el registro en base a los criterios de operación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Si: Presiona el botón SELECCIONAR y continua en el paso 20 ▶ No: ve al paso 19 														

Procedimientos

Paso	Acción																																									
	En el applet <u>Dirección</u> realiza las siguientes acciones:																																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>En el campo</th> <th>Selecciona y/o captura</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">C.P.</td> <td>Selecciona como código postal 00000 del pick list.</td> </tr> <tr> <td>Realiza las siguientes acciones para cada campo en el recuadro Zip Code.</td> </tr> <tr> <td> <table border="1"> <thead> <tr> <th>En el campo</th> <th>Captura y/o Selecciona</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buscar</td> <td>Código Postal</td> </tr> <tr> <td>Iniciar con</td> <td>00000</td> </tr> </tbody> </table> </td> </tr> <tr> <td>Haz clic en el botón BUSCAR.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Al ingresar el código postal aparece automáticamente N/A en los campos Colonia, Deleg/Mncp y Población, El campo Estado lo cambia a D.F.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Calle</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Número</td> </tr> <tr> <td>19</td> <td>Entre calle 1 y entre calle 2</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Colonia</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Delg/Mncp</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Población</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Estado</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Nota: En el campo Comentarios capturar los valores que se proporciono en la llamada y referencias del domicilio.</td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>Haz clic en el hilo de navegación para regresar a la solicitud de servicio</td> </tr> <tr> <td>21</td> <td>¿Necesita realizar otro cambio? Si: ve al punto 8. No: ve al punto 23.</td> </tr> <tr> <td>22</td> <td>Haz clic en el botón ENVIAR para que sea procesada la operación.</td> </tr> <tr> <td>23</td> <td>Haz clic en el hilo de navegación para regresar a la pantalla cuenta.</td> </tr> <tr> <td>24</td> <td>Presiona el botón VALIDAR DATOS. <i>Envío de catalogo</i></td> </tr> </tbody> </table>	En el campo	Selecciona y/o captura	C.P.	Selecciona como código postal 00000 del pick list.	Realiza las siguientes acciones para cada campo en el recuadro Zip Code.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>En el campo</th> <th>Captura y/o Selecciona</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buscar</td> <td>Código Postal</td> </tr> <tr> <td>Iniciar con</td> <td>00000</td> </tr> </tbody> </table>	En el campo	Captura y/o Selecciona	Buscar	Código Postal	Iniciar con	00000	Haz clic en el botón BUSCAR.		Al ingresar el código postal aparece automáticamente N/A en los campos Colonia, Deleg/Mncp y Población, El campo Estado lo cambia a D.F.		Calle		Número	19	Entre calle 1 y entre calle 2		Colonia		Delg/Mncp		Población		Estado		Nota: En el campo Comentarios capturar los valores que se proporciono en la llamada y referencias del domicilio.	20	Haz clic en el hilo de navegación para regresar a la solicitud de servicio	21	¿Necesita realizar otro cambio? Si: ve al punto 8. No: ve al punto 23.	22	Haz clic en el botón ENVIAR para que sea procesada la operación.	23	Haz clic en el hilo de navegación para regresar a la pantalla cuenta.	24	Presiona el botón VALIDAR DATOS. <i>Envío de catalogo</i>
En el campo	Selecciona y/o captura																																									
C.P.	Selecciona como código postal 00000 del pick list.																																									
	Realiza las siguientes acciones para cada campo en el recuadro Zip Code.																																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>En el campo</th> <th>Captura y/o Selecciona</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buscar</td> <td>Código Postal</td> </tr> <tr> <td>Iniciar con</td> <td>00000</td> </tr> </tbody> </table>	En el campo	Captura y/o Selecciona	Buscar	Código Postal	Iniciar con	00000																																			
	En el campo	Captura y/o Selecciona																																								
Buscar	Código Postal																																									
Iniciar con	00000																																									
Haz clic en el botón BUSCAR.																																										
	Al ingresar el código postal aparece automáticamente N/A en los campos Colonia, Deleg/Mncp y Población, El campo Estado lo cambia a D.F.																																									
	Calle																																									
	Número																																									
19	Entre calle 1 y entre calle 2																																									
	Colonia																																									
	Delg/Mncp																																									
	Población																																									
	Estado																																									
	Nota: En el campo Comentarios capturar los valores que se proporciono en la llamada y referencias del domicilio.																																									
20	Haz clic en el hilo de navegación para regresar a la solicitud de servicio																																									
21	¿Necesita realizar otro cambio? Si: ve al punto 8. No: ve al punto 23.																																									
22	Haz clic en el botón ENVIAR para que sea procesada la operación.																																									
23	Haz clic en el hilo de navegación para regresar a la pantalla cuenta.																																									
24	Presiona el botón VALIDAR DATOS. <i>Envío de catalogo</i>																																									

Pantalla 1 . Direcciones de la cuenta

Paso 1

Archivo Edición Vistas Pantallas Ir Consulta Informes Acciones Ayuda

Lista del historial Threads Cuenta: Cuentas Solicitudes de servicio Contratos Contactos Actividades

Validar Datos Código Sepedal Cliente desde Última Validación

Cuenta	Nombre	Clase de Cuenta	Estatus
Dirección		Tipo de Cliente	Saldo Actual/Mínimo
Colonia	Población	Clase de Cliente	Cuenta Padre
Municipio	Estado	Estatus Legal	Contacto Principal
Cod. Postal	Teléfono	Fecha de Corte	Tipo de Pago

Dirección de Servicio

Dirección	Población	
Colonia	Estado	
Deleg/Mncp	CP	
País		
Entre Calle 1	Entre Calle 2	
Cve. Acceso	Lada	Extensión
Tel. Casa		
Tel. Oficina		
Tel. Otro		

Dirección de Correo

Dirección	Población
Colonia	Estado
Deleg/Mncp	CP
País	

Dirección de Correo Alterno

Dirección	Población
Colonia	Estado
Deleg/Mncp	CP
País	

CAP NUM

Pantalla 2. Nuevas Direcciones de Servicios y Envíos

Paso 7

Archivo Edición Vistas Pantallas Ir Consultas Informes Ayuda

Lista del historial Threads Cuenta: 401 SR Number:

Cuentas Solicitudes de servicio Despliegue de configuración Administración de créditos Contratos Contactos Archivos

esta solicitudes de servicio

Todas las solicitudes de servicio

Suspensiones

Actividades

Historial

Ajustes/Pagos

5.3 Subordinadas

Solicitud de servicio

Información del cliente		Estado y propiedad		Información General	
No. de Solicitud	1-134400012	Severidad	3-Media	Principal	
Cuenta	401	Prioridad	Media	Creado	17/03/2004 09:55
Nombre Cta.	Flora Ramirez Garc	Estatus	Abierto	Grupo	Cambio de Inform
Contacto	Flora Ramirez Garc	Subestado	En Proceso	Tipo de Orden	Cambio de dom 9

Nuevas Direcciones de Servicios y Envíos

Dirección de Servicio Anterior:

Dirección Carr Poza Rica Cazonas KM 44			
Colonia	Centro	Población	Papantla (papan)
Deleg/Mncp	Papantla	Estado	VER.
País	Mexico	CP	93400
Entre Calle 1	Carca Del Ranchc	Entre Calle 2	Zona Montecristo
Cva. Lado Acceso		Extensión	
Tel. Casa	01 782	8221182	
Tel. Trabajo		782 8261251	
Tel. Otro			

Dirección de Envío Anterior:

Dirección Carr Poza Rica Cazonas KM 44			
Colonia	Centro	Población	Papantla (papan)
Deleg/Mncp	Papantla	Estado	VER.
País	Mexico	CP	93400

Dirección de Envío Nueva:

Dirección Carr Poza Rica Cazonas KM 44			
Colonia	Centro	Población	Papantla (papan)
Deleg/Mncp	Papantla	Estado	VER.
País	Mexico	CP	93400

Dirección de Servicio Nueva:

Dirección Carr Poza Rica Cazonas KM 44			
Colonia	Centro	Población	Papantla (papan)
Deleg/Mncp	Papantla	Estado	VER.
País	Mexico	CP	93400

Item: 1 of 1 | CAP NUM

Pantalla 3. Direcciones de Servicio Nueva Paso 9

Archivo Edición Vistas Pantallas Ir Consulta Informes Ayuda

Lista del historial Threads Cuenta: 401 SR Number: 1-134400012 Address:

Cuentas Solicitudes de servicio Pedidos de Modificación Administración de créditos Contratos Contactos Actividades

Mostrar solicitudes de servicio
Todas las solicitudes de servicio
Seguimiento
Actividades
Llamadas
Ajustes / Pagos
Archivos adjuntos
S.S. Subseleccionadas

Solicitud de servicio

Información del cliente

No. de Solicitud: 1-134400012
Cuenta: 401
Nombre Cta.: Flora Ramirez Garc
Contacto: Flora Ramirez Garc

Estado y propiedad

Severidad: 3-Media
Prioridad: Media
Estatus: Abierto
Subestado: En Proceso

Principal:
Creado: 17/03/2004 09:55

Información General

Grupo: Cambio de Inform
Tipo de Orden: Cambio de dom 5

Dirección

Dirección

Domicilio Concedido Extralink MDU

Calle: Calle
Numero: N/A
Entre Calle 1:
Entre Calle 2:
Colonia:
Deleg/Mncip:
Población:
Cd.:
Estado: D.F. País: Mexico
CP: 00000 Z. Horaria: GMT-6

Telefonos

	Cva. Acceso	Lada	Teléfono	Ext.
Tel. Casa				
Tel. Trabajo				
Tel. Otro				

Comentarios

Codigo Especial:

Validar

Direcciones y sitios

Seleccionar

Calle	Colonia	Población	Municipio	Estado

Item: 1 of 1 CAP NUM

POLÍTICAS

Las siguientes políticas, enuncian aquello que se considera una falta en el área de validación de datos:

- ▶ Recibir o hacer llamadas personales en las extensiones del área
 - ▶ Contestar llamadas de teléfonos celulares, cuando se tiene en la línea a un cliente
 - ▶ Abandonar la posición de trabajo sin ponerse en no disponible
 - ▶ Ingerir alimentos durante el periodo de conexión
 - ▶ Bloqueo de posición
 - ▶ Visitas en el área de trabajo
 - ▶ Maquillarse o pintarse las uñas en el área de trabajo
 - ▶ Permutar sin autorización del coordinador
 - ▶ No vestir de acuerdo a las directrices que marca la empresa
 - ▶ Faltar al respeto al superior o compañero de trabajo
 - ▶ Faltar al respeto al suscriptor
 - ▶ No tratar a los suscriptores con cortesía
 - ▶ No usar adecuadamente el equipo de trabajo
 - ▶ Utilizar para fines ajenos a la operación la información de los clientes
-

Fase 2. Comercialización telefónica.

Área de comercialización telefónica

Descripción

Antecedentes El área de comercialización telefónica fue desarrollada como segunda fase de la campaña de telemarketing. Una vez que se valida datos y se hace el envío del catalogo de productos es necesario promover dichos productos para iniciar y cerrar el proceso normal de venta.

Objetivo Promocionar y vender productos vía telefónica.

Comercialización Telefónica El área está conformada por ejecutivos especializados que se encargan llevar a cabo el proceso de comercialización telefónica esto con el fin de promover y vender la mayor cantidad de productos vía telefónica.

Proceso de comercialización telefónica

Descripción

Introducción Ganar interés del cliente , crear confianza, situarlo hacia una mentalidad receptiva.

Sondeo Se lleva a cabo cuando se hacen preguntas:

Sondeo abierto: es una solicitud de información que estimula al cliente a hablarle libremente:

Ejemplo: ¿cómo es que sucedió?

Sondeo cerrado: Es una solicitud de información que limita la respuesta del cliente

Ejemplo: alternativa limitada Si o No

Reconocimiento Expresar que se está conciente de la preocupación del cliente.

Conocimiento de inquietud = alternativa de solución

Información/ promoción

1. Proporcionar información incluyendo:

- ▶ Qué
- ▶ Por qué

Cualquier resultado que el cliente pueda esperar

2. Sondear para determinar si el cliente entiende/ acepta

Promoción Es la presentación de atributos y beneficios del producto

Presentación de argumentos sólidos, las características y los beneficios del producto a favor de las necesidades expresadas por el cliente.

Características. Son las especificaciones del producto o servicio

Beneficio. Cualidades del producto que satisfacen una necesidad.

Manejo de la insatisfacción del cliente Ocurre cuando no se cumplen las expectativas del cliente

*Estrategias para el manejo de la insatisfacción
Ver capítulo 2*

Cierre El cierre de la venta es el momento culminante y decisivo. Digamos que es el instante en que el vendedor se la juega. El cliente ya ha expresado todas sus objeciones, el vendedor ya ha reunido toda la información posible y todo está en manos de su buen oficio. De él depende que su trabajo se vea coronado con el éxito.

Es bastante habitual que el cliente pase por periodos de indecisión, por altibajos. Habrá momentos en los que parecerá que dice SÍ a la compra y al momento dirá NO. El ejecutivo deberá estar atento y poner en práctica sus reflejos para inducir al cliente a comprar en el momento adecuado, cuando haga alguna observación que muestre su buena predisposición hacia el producto, cuando lo "mire con buenos ojos". Hay que actuar antes de que decaiga su buena actitud por algún pensamiento que le lleve a dudar de la compra.

En ocasiones no es suficiente con un primer intento de remate de la venta. Hay que hacer un segundo intento ... y un tercero. El ejecutivo debe ir "sondeando" al cliente. Es importante que el intento de cierre de la venta no se exprese nunca como una disyuntiva definitiva, evitando el "Sí o No" y sustituyéndolo por el "Sí o ... Continuemos hablando". Cada intento de cierre de la venta, cuando no se consiga concretar, debe servir para preparar y reforzar el siguiente intento. Se debe tener constancia y paciencia.

Siempre hay que intentar alguna de las diferentes técnicas "de rodeo", que evitan el acoso directo al comprador y que, al final, resultan más efectivas.

Técnica de la "venta previamente hecha".-

El ejecutivo debe actuar como si el cliente ya le hubiera confirmado su deseo de quedarse con el producto. Para ello podrá comenzar a levantar el pedido. También puede pedir al cliente que le facilite la dirección a la que le remitirán la mercancía.

Si el cliente no se opone o no muestra reticencias, la venta estará prácticamente consumada.

Técnica de la "opción"

De lo que se trata es de evitar que el cliente se plantee si se queda o no se queda con el producto y, para ello, debemos irle ofreciendo otras alternativas de decisión que le permitan ser el verdadero protagonista de sus decisiones y al mismo tiempo, al vendedor, le servirán para argumentar mejor la venta. Por ejemplo, darle a escoger entre los diferentes tamaños o cantidades de un mismo producto o entre dos productos diferentes que nos permitan aconsejarle el que "se adapta mejor a sus necesidades", etc.

Técnica de la "oportunidad única"

Esta técnica busca hacer ver al cliente la suerte que ha tenido de interesarse por la compra del producto justo en ese momento, ni unos días antes ni unos días después, puesto que es ahora cuando se han dado las circunstancias adecuadas para hacer una oferta especial e irrepetible de la que el comprador podrá sacar provecho si compra nuestro producto ahora.

Para utilizar este tipo de estrategia de venta, deberá definirse previamente el argumento que ha de permitir convencer al cliente de que "debe ser listo" y actuar con rapidez.

Técnica del "argumento final"

En muchas ocasiones, cuando no se consigue convencer al cliente para que compre nuestro producto, es conveniente guardarse en el bolsillo un último argumento, un complemento a nuestra oferta al que hay que darle una especial importancia. Si la variedad de los colores disponibles o de materiales no es suficiente, si la garantía extra que hemos ofrecido tampoco lo es o si el transporte y la instalación a nuestro cargo tampoco nos ha permitido convencerle, habrá que ofrecerle ese descuento extra del 5% que sólo damos a los clientes VIP o esa colección de CD's con la que premiamos tan sólo a nuestros mejores clientes y para lo que debemos ofrecer disculpas al cliente por ausentarnos unos segundos para autorizar permiso a nuestro jefe o para comprobar si realmente podemos hacer el esfuerzo de obsequiarle con un trato tan deferente.

No siempre existe la posibilidad de ofrecerle alternativas de compra al cliente, esto es, otro producto alternativo de mayor o menor calidad, o un descuento en el precio, o una amplia gama de tamaños o colores o diseños . Cuando ése es el caso, es todavía más necesario preparar repuestas a las posibles quejas. Por ejemplo,

1. El color del producto (...está de moda, ... yo lo encuentro atractivo ...)
2. El precio del producto (... sus prestaciones son superiores a los demás, ... puede pagarlo a plazos ...)

3. La escasa cantidad del producto (... puede llevarse otro a un precio especial ...)
4. El gran tamaño o peso del producto (... se lo pueden traer a casa ...)
5. Es muy complicado de usar (... no crea, a todos los clientes les animamos a preguntarnos sus dudas pero, al final, con el pequeño manual de instrucciones todos tienen suficiente ...)

Preparar respuesta ante una reacción positiva del cliente (¿cómo reaccionaría usted si el posible comprador le dice que el producto le gusta ... pero que no está del todo seguro de querer comprarlo?). Dar la venta por hecha y no incentivar al posible comprador puede conducir a que el cliente decida "aplazar" su decisión (el típico "... me lo voy a pensar un poco más ...").

Responsabilidades

Es importante que como Ejecutivo de comercialización cumplas con los siguientes puntos:

- ▶ Date de alta y baja puntualmente en el sistema telefónico, de acuerdo al horario asignado
 - ▶ Realiza con cortesía todas las llamadas
 - ▶ Utiliza los guiones establecidos por el área
 - ▶ Clasifica en forma correcta todas las llamadas (en el sistema telefónico)
 - ▶ Atiende las llamadas que sean transferidas al grupo de comercialización; ya sea por solicitud de productos o porque el cliente solicite alguna información en relación a los productos
 - ▶ Clasifica correctamente todas las solicitudes (órdenes de compra)
 - ▶ Informa precios y tiempos de entrega
 - ▶ Ingresas las notas correspondientes a cada ofrecimiento o movimiento que hayas realizado en la cuenta
 - ▶ Utiliza las herramientas de Retención y ofrece diferentes alternativas
Realiza tareas de seguimiento cuando corresponda
 - ▶ Utiliza el manejo de objeciones que establece el área
 - ▶ Realiza labor de venta en el 100 % de las llamadas que hagas incluyendo llamadas de seguimiento y de confirmación
-

Flujo de llamada

Identificación de la Necesidad Para dar un correcto seguimiento a la cuenta del cliente es importante que el Ejecutivo identifique la necesidad. Es importante que el ejecutivo siga estos 3 pasos:

Paso	Acción
1	<p>En este paso es muy importante “escuchar” al cliente, hacerle preguntas directas sobre los motivos que lo llevan a rechazar un oferta ; realiza preguntas alternas para detectar la verdadera necesidad o inconformidad del cliente.</p>
2	<p>Una vez encontrado el verdadero motivo del cliente, verifica que la clasificación realizada coincida con el tipo de orden de la solicitud de servicio generada.</p> <p>Tipos de solicitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Baja del la base datos del cliente ▶ Orden de compra.
3	<p>Estás facultado para hacer uso de los diferentes argumentos (herramientas) como estrategia de venta, realiza un análisis del caso, revisando historial de la cuenta, las solicitudes de servicio anteriores, promociones otorgadas y fecha de creación de la cuenta.</p> <p>Una vez revisados estos puntos ofrece la mejor cliente al cliente.</p> <p>Recuerda siempre apegarte a las políticas y restricciones de cada promoción.</p>

Guiones

PASO	ACCIÓN
1	Presentación de Ejecutivo e identificación de la empresa . <i>"Buenos (as) días (tardes, noches), mi nombre es _____ y llamó de la Cía. X....."</i>
2	Solicita comunicación con titular de la cuenta. <i>"Es tan amable en comunicarme con el Sr.(a.) (ita) _____"</i> Si no se encuentra ir al paso 8
3	Personaliza tu llamada. <i>"Gracias Sr.(a)(ita.) _____"</i>
4	Informa motivo de llamada, <i>"El motivo de mi llamada es únicamente de servicio, para confirmar si ya recibió nuestro catalogo de la nueva temporada....."</i>
5	En caso de que la respuesta sea No . Asigna una Orden de validación de datos. Ve al paso 8 En caso de que la respuesta sea Si . Ve la paso 6
6	Inicia el proceso de comercialización telefónica En caso de que la negociación sea exitosa ofrece pago con tarjeta de crédito menciona beneficio del 10 al 15% en la compra.
7	Si el cliente paga en Banco pregunta cuando realizará su pago <i>"Sr.(a)(ita). _____ ¿cuándo realizará su pago?"</i>
8	Utiliza GUIÓN DE SALIDA <i>"Agradezco que haya tomado la llamada de la Cía. X..... mi nombre es _____"</i> <i>"Buenos (as) días (tardes, noches) ."</i>

Procedimientos

Introducción Desde el configurador se administra la apertura o cierre de los productos manejados en la empresa considerando la reglas y los requerimientos de cada uno de ellos

Características El configurador de productos tiene las siguientes características:

- ▶ Estructura de los componentes
- ▶ Criterios de disponibilidad

Estructura de componentes El configurador esta organizado en un catalogo integrado por carpetas, cada carpeta representa una categoría y cada una de ellas contiene los diferentes productos bajo este rubro. De modo tal que permite su fácil acceso y localización.

Realiza los siguientes pasos para dar de alta un pedido:

Paso	Acción
1.	Clasifica la llamada: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Clasificación: productos ▶ Subclasificación: Alta de productos <p style="text-align: right;"><i>PANTALLA 1</i></p>
2.	Oprime el botón CONTINUAR
3.	El sistema te lleva automáticamente a: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pantalla: Orden de modificación. ▶ Vista: Detalle de la Orden Productos. ▶ Applet: Encabezado de la Orden. <p style="text-align: right;"><i>PANTALLA 2</i></p>
4.	En el campo Tipo de Orden aparece Cambio de Servicio.
5.	En el campo Motivo selecciona del <u>Pick list</u> el motivo de agrega promoción.
6.	En el applet orden, campo Acción, despliega el picklist y selecciona la opción <u>MODIFY</u> .
7.	Presiona el botón <u>Configurar</u> . Nota: El sistema te lleva a: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pantalla: Ordenes de Modificación ▶ Applet: <u>Catálogo</u>.
8.	En el applet Catalogo <u>selecciona</u> el producto que se dará de alta. Nota: aparecerá automáticamente un mensaje de que contiene la promoción, oprimir el botón <u>ACEPTAR</u> .
9.	Presiona el botón <u>ENVIAR</u> . Nota: Cambia el estatus de Pendiente a Addition.

Realiza los siguientes pasos para hacer cambio de producto:

Paso	Acción
1	En caso de ser en el applet Detalle del Producto <u>selecciona</u> el producto que se dará de baja.
2	<p>Presiona el botón <u>ELIMINAR ITEM</u>.</p> <p>Nota: aparecerá automáticamente un mensaje de confirmación de la operación.</p>
3	<p>¿Estas seguro de eliminar el producto?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sí: presiona el botón SÍ en el mensaje que aparece, ve al paso 4 ▶ No: presiona el botón NO en el mensaje que aparece, ve al paso 5.
4	<p>Aparecerá automáticamente un mensaje de confirmación para eliminar productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sí: presiona el botón SÍ en el mensaje que aparece, desaparecen los productos applet detalles de productos, ve al paso ▶ No: presiona el botón NO en el mensaje que aparece y ve al paso 5
5	Verifica los mensajes en el applet Mensajes de validación y Presiona el botón FINALIZAR.

Realiza los siguientes pasos para hacer cambio de producto:

Paso	Acción
6	Regresa a: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pantalla: Orden de modificación. ▶ Vista: Detalle de la Orden (Productos). ▶ Applet: Productos.
7	Verifica los productos que acabas de dar de alta en la cuenta. ¿Son los correctos? <ul style="list-style-type: none"> ▶ Si: Ve al paso . ▶ No: ve a como dar de alta un producto.
8	Entra en: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pantalla: Orden de modificación. ▶ Vista: Resumen de la Orden. ▶ Applet: Encabezado de la Orden. <p>Nota: Los elementos aparecen como Acción Add o Disconnect y el estatus de Pendiente.</p>
9	Presiona el botón <u>ENVIAR</u> .

Pantalla 1. Actividades de la cuenta

Paso 1

The screenshot shows a web application interface with the following components:

- Menu Bar:** Archivo, Edición, Vistas, Pantallas, Ir, Consulta, Informes, Acciones, Ayuda.
- Toolbar:** Includes icons for back, forward, search, and other navigation functions. A search box labeled 'Queries' is present.
- Navigation Pane (Left):**
 - Todos los pedidos
 - Actividades
 - Usados
 - De calles de la tienda (Longo a la cuenta)
 - Detalles de la orden (Pedido no)
 - Resumen de la Orden
- Main Content Area:**
 - Catalogo:** A section with a title bar and buttons 'Agregar item' and 'Mostrar todo'. It contains a tree view with 'Catalogo' and 'Modelo Master'.
 - Table:** A table with columns 'Acción', 'Status', 'Producto', and 'Fecha'. It contains one row with a right-pointing arrow in the 'Acción' column and '17/...' in the 'Fecha' column.
 - Table below:** A table with columns 'Tipo' and 'Description'. It contains one row with 'Solucion Valida' in the 'Tipo' column.
- Bottom Bar:**
 - Item: 2 of 6
 - CAP NUM
 - 09:59 a.m.

Pantalla 2. Catálogo

Paso 2

The screenshot shows a web application interface for a catalog management system. The interface is divided into several sections:

- Menu Bar:** Archivo, Edición, Vistas, Pantallas, Ir, Consulta, Informes, Acciones, Ayuda.
- Toolbar:** Includes navigation icons (back, forward, search, etc.) and a 'Queries' dropdown menu.
- Navigation:** 'Lista del historial' and 'Threads: Cuenta: 401'.
- Horizontal Tabs:** Cuentas, Solicitudes de servicio, MDS y Respuestas, Ordenes de Modificación, Administraciones de créditos, Contratos, Servicios, Actividades, etc.
- Sidebar (Left):**
 - Vedas los enlaces
 - Actividades
 - Usadas
 - Detalles de la Orden (Cuentas a la Cuenta)
 - Detalles de la Orden (Productos)
 - Resumen de la Orden
- Main Content Area (Top):**
 - Catálogo:** A section with 'Agregar Item' and 'Mostrar todo' buttons. It contains a tree view with 'Catalogo' and 'Modelo Master'.
 - Table:** A table with columns 'Acción', 'Estado', 'Producto', and 'Fec'. It shows one row with '17/...' in the 'Fec' column. Buttons 'Eliminar Item' and 'Finalizar' are visible above the table.
- Main Content Area (Bottom):**
 - Table:** A table with columns 'Tipo' and 'Descripción'. It shows one row with 'Solucion Valida' in the 'Tipo' column.
- Footer:** 'Item: 2 of 6' and 'CAP NUM | 09:59 a.m.'.

Políticas del Área

Políticas

Es importante que como ejecutivo del área de comercialización te apegues a las siguientes políticas:

- ▶ Valida los datos de la cuenta en las llamadas donde el cliente se solicite la baja de la base de datos de la empresa (Nombre del cliente, Domicilio y teléfono)
 - ▶ Asiste a todos los cursos de capacitación que la compañía designe para tu área
 - ▶ Asiste a las guardias a las que se te requiera
 - ▶ Utiliza correctamente los recursos que la compañía te ha otorgado para cumplir con tus funciones
 - ▶ Apégate a las normas de vestimenta marcadas por la Dirección de Recursos Humanos
 - ▶ Apégate a las políticas establecidas por la compañía para cada ofrecimiento
 - ▶ Utiliza los guiones de entrada y salida
 - ▶ No utilices la palabra competencia durante la llamada (evaluación de calidad)
-

Sistema telefónico.

Esquema general

El teléfono es un equipo indispensable para una campaña de telemarketing. Para brindar un buen servicio a los clientes es necesario aprender a utilizarlo, también es importante conocer los términos específicos relacionados con el teléfono y su uso.

Figura 6. Northem telecom

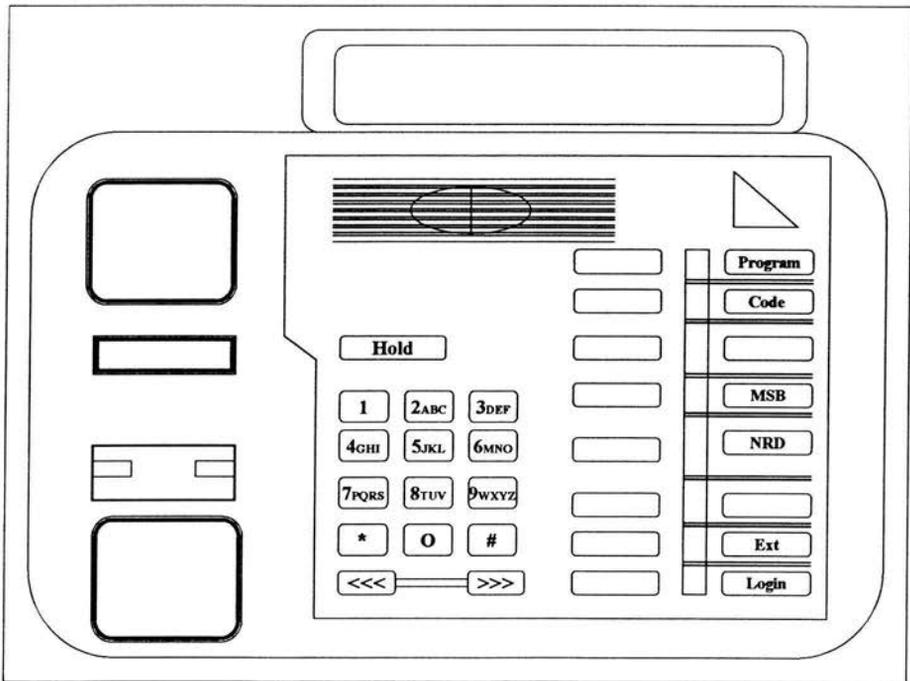
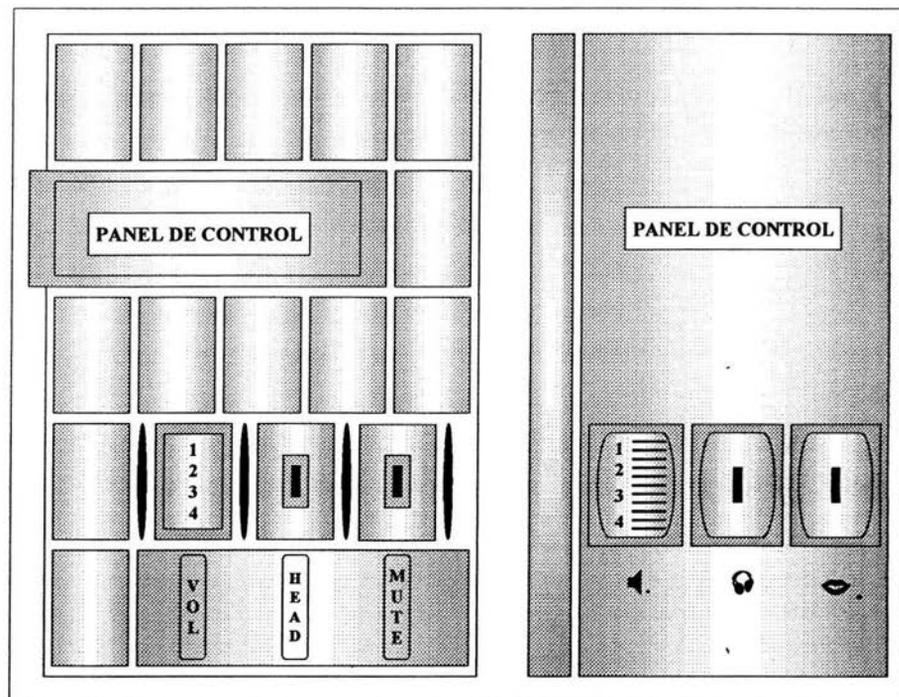


Figura No.7 Panel de Control de la Diadema



Alta y baja del sistema telefónico

Procedimiento para piso de operaciones

ALTA	Descripción	BAJA	Descripción
Headset	1. Activar diadema	MSB	1. Activa triángulo
1	2. Presionar la tecla num.1	NRS	2. Activar triángulo
ID	3. Teclear 4 dígitos	Headset	1. Apagar diadema
#	4. Presionar gato		
Login	5. Presionar Entrar		
NRD	6. Desactivar no listo		

CONCLUSIONES

Es común que por "mercadeo" se entienda "ventas", aunque son dos conceptos diferentes, podemos concluir como primera instancia, que mercadeo es el Análisis de un Mercado y sus necesidades, la determinación del Producto adecuado, sus Características y Precio, la Selección de un Segmento dentro del mismo, y como comunicar nuestro Mensaje y la logística de la Distribución del producto. Y que la importancia radica en saber que el mercado esta cambiando constantemente y que la gente olvida rápidamente y es por tanto que debemos lanzar propuestas a vías realistas de migración a nuevos sistemas.

La hipótesis planteada para el desarrollo de este trabajo fue, "con la implementación adecuada de un sistema de telemarketing se propiciará el desarrollo comercial de la organización por medio del incremento de ventas".

La industria mexicana de juguetes actualmente esta integrada por unas 75 empresas, en su mayoría pequeñas y por las subsidiarias de compañías multinacionales. Además, las denominadas maquiladoras que principalmente se encargan del ensamblado de importantes volúmenes de juguetes por cuenta de terceros. Cabe mencionar que a principios de la década existían alrededor de cuatrocientos fabricantes registrados. Desde entonces no solo fueron desapareciendo los más pequeños sino que también cerraron empresas bien establecidas, las que fueron absorbidas por grandes corporaciones del juguete o se convirtieron en importadoras y comercializadoras a su vez.

En la actualidad, las importaciones ilegales de juguetes se han transformado en uno de los problemas más grandes que enfrente el sector juguetero, y el no contar con un sistema adecuado de comercialización, evita cualquier tipo de proyección y aumento de ventas que pudiera tener la empresa.

CONCLUSIONES

Por lo antes mencionado este trabajo se desarrolla como una alternativa de reestructuración para un departamento de ventas que da propuesta a una vía realista de migración a nuevos sistemas

Proporcionando técnicas, guías y esquemas de negociación que permiten desarrollar diferentes acciones prácticas y efectivas de retención y recuperación de clientes, todo siempre bajo el concepto de ventas y servicio por teléfono.

Concluyendo entonces, el telemarketing puede ser un remedio para los problemas de ventas o comercialización de la empresa, teniendo en cuenta siempre los siguiente:

- ▶ Ser selectivo en la contratación de los ejecutivos de telemarketing pero esperar de ellos conocimientos administrativos, si no vocación de servicio.
- ▶ Invertir en la capacitación de los ejecutivos para el conocimiento del producto o servicio
- ▶ Preparar un guión para la llamada telefónica. En la preparación del guión se reflexiona, se organiza, se trabaja, se requiere de entrenamiento y se tiene que trabajar sobre una base de objeciones.

Para que sea exitoso se debe de integrar totalmente a la mezcla de mercadeo de la empresa. Para que los productos nuevos se puedan ofrecer por medio de una campaña de telemarketing es necesario que el cliente lo conozca ampliamente, por lo que se recomienda utilizar publicidad, el correo directo, etc., antes del ya mencionado.

CONCLUSIONES

Podemos concluir en la aceptación de la hipótesis, pues ya que con la implementación de estos cambios de manera no traumática y asegurándonos que las nuevas herramientas operaran de manera eficiente y en forma continua, podremos lograr el aumento de ventas y lo que es mas importante, podremos añadir un valor estratégico como es la atención y el servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, Karl y Braford, Lawrence J (1998). "La excelencia en el servicio al cliente", México, Legis editores S.A.
- Biosca, Doménech I (1996) . "100 soluciones para salir de la crisis ", México, Grupo editorial iberoamericana S. A de C.V.
- Biessintong, Mak y Oconnel, Bill (1996). "Reingeniería de ventas. Basada en cliente". 2ª. Ed. Colombia, McGraw-Hill Interamericana. S.A.
- Braidot, Néstor P. (1996). "Los que venden". Buenos Aires, Ed. Macchi,
- Facci, Carlos (1996). "Curso técnicas de venta ". Argentina, Ed. Macchi.
- Garza Mercado, Ario (2001). "Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales". México, Ed. Colegio de México.
- Hayes, Bob E. (1999). "Como medir la satisfacción del cliente". México, Ed. Oxford.
- Hernández, Sampieri (2000). "Metodología de la investigación", México, Ed. Mc-Graw Hill.
- Llamas, José M. (1998). "Estructura científica de la venta ". México, Ed. Limusa.
- Tschohl, John (2000). "Alcanzando la excelencia". España, Ed. Díaz de Santos, S.A

BIBLIOGRAFÍA

- R. Covey, Stephen (2002), "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva". 1ª Ed. México, Paidós. 382p

www.mercadeo.com

www.soyentrepreneur.com