



# EVALÚE EL MARKETING DE SU EMPRESA



## ÍNDICE

1. **Evalúe su plan comercial antes de implantarlo**
2. **Evalúe sus estrategias de marketing antes de implantarlas**
3. **Evalúe el presupuesto de su empresa (antes de implantarlo)**
4. **Evaluación comparada del producto**
5. **Evaluación de los objetivos de la empresa**
6. **Evaluación de la gestión del precio**
7. **Evaluación del sistema de información comercial**
8. **Evalúe su estrategia de marcas: errores principales**
9. **Evaluación de la eficacia del marketing de la empresa**
10. **Evaluación de sus mensajes promocionales**

## **EVALÚE SU PLAN COMERCIAL ANTES DE IMPLANTARLO**

En más ocasiones de las aconsejadas, los llamados “planes comerciales” se limitan a ser una simple redistribución del presupuesto de ventas. Es lógico, pues, que luego sea muy difícil alcanzar los volúmenes de venta previstos. Las posibilidades de lograr los objetivos de venta se incrementan si se elabora un plan comercial real y completo, con una visión más estratégica y menos “contable”.

Para estos fines puede usted utilizar el siguiente esquema de evaluación. Como es lógico, deberá adaptarlo a las necesidades, situaciones y características concretas de su empresa: tipos de productos o servicios que comercializa, canales de distribución que utiliza, sistema de ventas, etcétera. Veamos.

|          | <b>Aspectos a evaluar</b>   | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>Si la respuesta es NO, ¿qué debo hacer?</b> |
|----------|---|-----------|-----------|--|
| <b>1</b> | ¿Se ha definido con precisión el presupuesto de ventas de cada zona geográfica?   |           |           |  |
| <b>2</b> | ¿Se han definido los mecanismos que permitirán controlar y medir el rendimiento de la red de ventas (por ejemplo, número de visitas, número de pedidos/número de visitas, pedido promedio, etcétera)? |           |           |  |
| <b>3</b> | ¿Se han identificado las prioridades para la explotación del mercado en términos de potencialidad de consumo o número de intermediarios existentes en cada zona?                                      |           |           |  |
| <b>4</b> | ¿Se han programado actividades comerciales, de marketing y de promoción de forma específica para las zonas de alto potencial?   |           |           |  |
| <b>5</b> | ¿Se han programado actividades comerciales, de marketing y de promoción de forma específica para las zonas que no están siendo debidamente cubiertas y servidas por la empresa?                       |           |           |  |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 6  | ¿Se ha hecho una clasificación completa del portafolio de productos o servicios con el fin de establecer actividades y/o sistemas de incentivos a la red de ventas para cada tipo de producto o servicio?   |  |  |  |
| 7  | ¿Se ha tratado, por todos los medios posible, reducir los costes de distribución y logística (por ejemplo, planificación óptima de los desplazamientos del personal de ventas, uso de los recursos de la informática y las telecomunicaciones, etcétera)? |  |  |  |
| 8  | ¿Se han establecido objetivos cuantificados para la captación de nuevos clientes por zona geográfica?   |  |  |  |
| 9  | ¿Se han establecido objetivos cuantificados para las tasas de retención y fidelización de los clientes actuales por zona geográfica?  |  |  |  |
| 10 | ¿Se ha hecho la selección de la estructura de canales de distribución (intermediarios) considerando tanto la eficacia (logro de los resultados) como la eficiencia (la mejor relación coste-resultados)?  |  |  |  |
| 11 | ¿Se ha identificado con precisión el potencial de compra de cada canal?   |  |  |  |
| 12 | ¿Se ha definido el portafolio de productos más adecuado para ofrecerlo a los diferentes canales en las diferentes zonas geográficas?  |  |  |  |
| 13 | ¿Se han definido las actividades de marketing, merchandising, promoción de ventas que requieren algún nivel de colaboración por parte de los establecimientos intermediarios, por tipo de intermediario y zona geográfica?                                |  |  |  |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 14 | ¿Se han definido los mecanismos de control y medición de resultados de esas actividades?                           |  |  |  |
| 15 | ¿Se han individualizado e identificado las zonas geográficas en las que se abrirán nuevos canales de distribución? |  |  |  |
| 16 | ¿Se han identificado los intermediarios a eliminar y cuáles se han de integrar?                                    |  |  |  |
| 17 | Otros muy propios de la empresa y sus características:   |  |  |  |

## EVALÚE SUS ESTRATEGIAS DE MARKETING ANTES DE IMPLANTARLAS

La siguiente **guía-control** o “check-list” plantea los principales aspectos que se deben tomar en consideración para la evaluación de una idea estratégica antes de proceder a su implantación.

Las listas de criterios y aspectos señalados en la **guía-control** no pretenden ser exhaustivas; es muy posible que en el caso particular de su empresa algunos aspectos no apliquen y/o sea necesario introducir otros de especial interés para la organización o para su situación de mercado. En este último caso, adapte la **guía-control** a las necesidades concretas de su empresa.

|          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | <b>ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>  |
| 1        | ¿Existe real coherencia entre la estrategia y los objetivos definidos con anterioridad?                     |
| 2        | ¿Existe la certeza de que con la estrategia será realmente posible alcanzar los objetivos?                  |
| 3        | ¿Qué riesgos implicaría la implantación de la estrategia?   |
| 4        | Los riesgos, ¿son aceptables?   |
| 5        | Los riesgos, ¿son controlables?   |
| 6        | ¿Responde la estrategia a los valores de la cultura de la empresa?  |
| 7        | ¿Está la estrategia directamente relacionada con el logro de un portafolio de productos equilibrado?        |
| 8        | La inversión prevista, ¿es aceptable?   |
| 9        | ¿Es coherente y proporcional con los resultados que se prevén alcanzar?                                     |
| 10       | Otros criterios.  |
| <b>B</b> | <b>VIABILIDAD DE LA ESTRATEGIA</b>  |
| 1        | ¿Qué problemas técnicos u operativos plantea la implantación de la estrategia?                              |
| 2        | ¿Son controlables?  |
| 3        | ¿Se pueden resolver?  |
| 4        | ¿A qué coste?   |
| 5        | ¿Existe suficiente capacidad humana en la empresa para la implantación de la estrategia?                    |
| 6        | ¿Se han definido claramente las responsabilidades individuales?   |
| 7        | Las capacidades y habilidades de marketing de la empresa, ¿responden a los requerimientos de la estrategia? |
| 8        | La estrategia, ¿encaja en la cultura de marketing de la organización?                                       |
| 9        | Otros criterios.  |

| <b>C</b> | <b>RESULTADOS PREVISTOS</b>  |
|----------|--|
| <b>1</b> | ¿Es capaz la estrategia de potenciar la generación de beneficios o de efectivo?        |
| <b>2</b> | ¿Qué efectos tendrá sobre la tesorería de la empresa?                                  |
| <b>3</b> | ¿Prevé la estrategia las posibles reacciones de la competencia?                        |
| <b>4</b> | ¿Se han previsto los medios para disminuir o neutralizar el efecto de esas reacciones? |
| <b>5</b> | Otros criterios.   |

## EVALÚE EL PRESUPUESTO DE SU EMPRESA (ANTES DE IMPLANTARLO)

Sin lugar a dudas, el presupuesto constituye uno de los instrumentos clave para el control de la gestión de cualquier empresa, grande o pequeña que sea. Como es sabido, existen muchas formas de elaborar el presupuesto de una empresa y existen técnicas altamente refinadas para guiar el proceso. No vamos a entrar en el análisis de esas técnicas y, mucho menos, es nuestro propósito dar un veredicto sobre cuál es la mejor de ellas.

Sí vamos a centrarnos en una serie de preguntas clave que deben plantearse los responsables de la empresa tanto durante el proceso de elaboración del presupuesto como cuando deba procederse a su aprobación e implantación. Esas preguntas, al margen del método de elaboración utilizado, le permitirán a los niveles de responsabilidad cerciorarse de la **validez y utilidad** del propio presupuesto.

Si alguna o varias de las preguntas contenidas en este cuestionario no pueden ser contestadas correctamente o se tienen muchas dudas al respecto, quiere decir que existen vacíos que pueden llegar a ser muy peligrosos e, incluso, invalidar por completo el presupuesto de la empresa, convirtiéndolo, pues, en un instrumento inútil. Veamos las preguntas.

|   |  | Sí | Parcialmente | No |
|---|--|----|--------------|----|
| 1 | ¿Se han tenido en cuenta, de forma correcta, todos los aspectos relacionados con el entorno que podrían afectar la empresa: economía, sector oficial, competidores, mercado, etcétera?   |    |              |    |
| 2 | ¿Se han identificado cuáles son las tendencias de todos los factores que podrían incidir en los ingresos, gastos y costes de la empresa: coste de las materias primas, energía, inflación, devaluación de la moneda, etcétera?                     |    |              |    |
| 3 | ¿Se han establecido, con claridad, y en términos financieros, los objetivos que se pretenden alcanzar? ¿Son suficientemente explícitos?  |    |              |    |
| 4 | En los casos en que han surgido alternativas de gastos y costes para lograr los mismos objetivos, ¿se está suficientemente seguros de que se eligieron las alternativas más convenientes desde el punto de vista de la relación costes-resultados? |    |              |    |
| 5 | El presupuesto, ¿es coherente con los objetivos y estrategias que se piensan seguir en la empresa?   |    |              |    |
| 6 | El presupuesto, ¿responde a la realidad de la empresa y su entorno de negocios?  |    |              |    |



|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 7  | ¿Dispone en realidad la empresa de la capacidad financiera y los recursos humanos, físicos, tecnológicos, etcétera, necesarios para cumplir las metas establecidas en el presupuesto?  |  |  |  |
| 8  | ¿Se han considerado todos los riesgos posibles que podría implicar la implantación del presupuesto? (Por ejemplo, insuficiente capital de trabajo, exceso de gastos en proyectos no 100% seguros, incremento del punto muerto o punto de equilibrio, y similares.) |  |  |  |
| 9  | El método de elaboración del presupuesto, ¿es simple, está exento de complejidades innecesarias, se comprende con facilidad, lo comprenden y asimilan los dueños y directivos de la empresa?   |  |  |  |
| 10 | La forma de estructurar el presupuesto, ¿permite que sus distintas partes y cuentas se puedan controlar con facilidad o exige que se implanten sistemas de realimentación complicados y costosos sin cuya existencia sería imposible todo control?                 |  |  |  |
| 11 | La información histórica que se utilizó para elaborar el presupuesto, ¿es fiable, completa, suficientemente minuciosa?   |  |  |  |
| 12 | Los pronósticos y previsiones, ¿son sensatos, alcanzables, prácticos, exentos de “sueños y anhelos no comprobados”?  |  |  |  |
| 13 | El nivel de detalle utilizado en las cuentas del presupuesto, ¿responde a la realidad y necesidades de la empresa, carece de complejidades o de cuentas demasiado generales?   |  |  |  |
| 14 | ¿Se han contemplado todos los posibles conceptos de ingresos y gastos?   |  |  |  |
| 15 | ¿Se han contemplado todas las actividades de la empresa, hasta las menos importantes?  |  |  |  |
| 16 | ¿Se ha tomado en consideración, de manera especial, la incidencia que podrían tener en el presupuesto las tasas de inflación y devaluación previstas?  |  |  |  |
| 17 | ¿Se pueden identificar con facilidades las variables clave? (1)  |  |  |  |
|    | (a) Pueden cambiar de forma inesperada.  |  |  |  |
|    | (b) Si cambian, pueden afectar de forma importante los resultados.   |  |  |  |
|    | (c) Usualmente, están fuera del control de la empresa.   |  |  |  |

|           |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|
| <b>18</b> | Las proyecciones de ingresos y egresos, ¿están basadas en un análisis razonable que incluye aspectos como tendencias del mercado, tendencias de los costes, potencialidad real de la red de ventas, estacionalidad del sector de negocios y similares? |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|

## EVALUACIÓN COMPARADA DEL PRODUCTO

Esta matriz se utiliza para evaluar **los aspectos técnico-funcionales** de los productos del portafolio de la empresa en comparación con sus competidores directos. La evaluación se realiza asignando al producto propio y a los productos competidores una puntuación que, usualmente, es de 1 a 10, asignando las puntuaciones más bajas o más altas en función del desempeño de cada producto evaluado. Esta matriz, idealmente, debe ser realizada en grupo con el fin de evitar que los juicios demasiado personales de un directivo, ejecutivo o empleado distorsionen los resultados. Nótese, **IMPORTANTE**, que: **cada puntuación debe ir acompañada, por separado, de un comentario explicativo.**

La clave de la eficacia de esta matriz radica en la **HONESTIDAD Y SINCERIDAD** de quienes intervienen en la evaluación y la asignación de puntos a los productos evaluados. Como es lógico, usted puede añadir otros criterios que considere importantes para la evaluación y que no hayan sido contemplados en la matriz.

| Criterios               | Producto propio | Producto competidor 1 | Producto competidor 2 | Producto competidor 3 | Producto competidor n |
|-------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Calidad técnica         |                 |                       |                       |                       |                       |
| Calidad comercial       |                 |                       |                       |                       |                       |
| Precios                 |                 |                       |                       |                       |                       |
| Imagen de marca         |                 |                       |                       |                       |                       |
| Presentación            |                 |                       |                       |                       |                       |
| Tamaños                 |                 |                       |                       |                       |                       |
| Facilidad de uso        |                 |                       |                       |                       |                       |
| Rendimiento/duración    |                 |                       |                       |                       |                       |
| Economía en el uso      |                 |                       |                       |                       |                       |
| Utilidad del envase     |                 |                       |                       |                       |                       |
| Servicios de apoyo      |                 |                       |                       |                       |                       |
| Gestión de la clientela |                 |                       |                       |                       |                       |
| Garantías               |                 |                       |                       |                       |                       |
| Funcionalidad global    |                 |                       |                       |                       |                       |
| Funciones primarias     |                 |                       |                       |                       |                       |
| Funciones secundarias   |                 |                       |                       |                       |                       |
| Funciones terciarias    |                 |                       |                       |                       |                       |
| Otros criterios:        |                 |                       |                       |                       |                       |

## EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Como sabemos, los objetivos son las “situaciones” a las que esperamos llegar y los “resultados” que esperamos lograr con la implantación de determinadas acciones y actividades que son propias del proceso de gestión, dado que consideramos que esas situaciones y resultados son positivos y valiosos para la organización. La importancia de los objetivos en la gestión empresarial es calara:

Tal y como hemos repetido en otras ocasiones:

- “Si usted no sabe dónde va, posiblemente termine en algún otro lugar.”
- “Toda actividad empresarial que se inicie sin un objetivo preciso, es un salto al vacío.”
- “Si usted no sabe dónde va, no importa el camino que tome... ¡nunca llegará!”

Y de ahí que periódicamente sea necesario evaluar los objetivos que se fijan en la empresa y si los mismos responden a los criterios correctos. Recuerde que de ellos puede depender, en gran medida, el futuro a corto, medio y largo plazo de su empresa. El siguiente **Diagnóstico** puede ayudarle a hacer esa evaluación. Veamos.

|   | Criterios de evaluación   | Sí | No |
|---|---|----|----|
| 1 | ¿Se ha preocupado la dirección de la empresa por establecer objetivos precisos y cuantificados en las áreas claves de la gestión? Por ejemplo, en relación a: |    |    |
|   | P Ventas por productos o servicios  |    |    |
|   | P Ventas en dinero  |    |    |
|   | P Participación de mercado  |    |    |
|   | P Tasas de retención de los clientes  |    |    |
|   | P Estructura de costes de la empresa  |    |    |
|   | P Márgenes por producto o servicio  |    |    |
|   | P Niveles de calidad  |    |    |
|   | P Introducción de nuevos productos o servicios  |    |    |
|   | P Productividad de las áreas de producción/operaciones  |    |    |
|   | P Niveles de desperfectos, desechos, devoluciones admitidos   |    |    |
|   | P Niveles óptimos de inventario   |    |    |
|   | P Ocupación de la capacidad de producción   |    |    |
|   | P Ingresos y gastos   |    |    |
|   | P Liquidez, tesorería, fondo de maniobra, cash-flow   |    |    |
|   | P Endeudamiento   |    |    |
|   | P Rotación de stocks  |    |    |
|   | P Rentabilidad económica y financiera   |    |    |
| 2 | ¿Cumplen los objetivos que fija la empresa con las  |    |    |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
|    | características mínimas necesarias para que sean en verdad útiles y eficaces? Es decir, los objetivos:   |  |  |
| P  | ¿Se orientan con claridad hacia resultados específicos?  |  |  |
| P  | ¿Son realistas, alcanzables, pero capaces de crear un verdadero desafío?   |  |  |
| P  | ¿Son aceptables para todas las áreas de la empresa?  |  |  |
| P  | ¿Son claros, fáciles de comprender?  |  |  |
| P  | ¿Son flexibles?  |  |  |
| P  | ¿Son susceptibles de ser medidos y controlados?  |  |  |
| P  | ¿Han sido establecidos de tal forma que fijan un resultado clave?  |  |  |
| P  | ¿Son, en realidad, importantes para la empresa?  |  |  |
| P  | ¿Son legítimos?  |  |  |
| P  | ¿Se coordinan entre sí?  |  |  |
| P  | ¿Se fijan en todos los niveles de la organización?   |  |  |
| P  | ¿Se adaptan a las características específicas de cada área de la empresa?  |  |  |
| P  | ¿Incluyen un calendario de ejecuciones?  |  |  |
| P  | ¿Permiten establecer un mecanismo de evaluación claro y preciso?   |  |  |
| 3  | ¿Participan los empleados, de forma regular, en el establecimiento de los objetivos de sus respectivas áreas operativas?                           |  |  |
| 4  | Los objetivos, ¿se fijan en la empresa como resultado del consenso de todos los que intervendrán en su consecución?                                |  |  |
| 5  | ¿Se pueden establecer claramente las responsabilidades individuales que se vinculan directamente con el logro de los objetivos?                    |  |  |
| 6  | ¿Se evalúa y recompensa el personal en función del logro de los objetivos?   |  |  |
| 7  | ¿Se preocupa la alta dirección por implicar a la mayor cantidad de personas en el establecimiento y logro de los objetivos?                        |  |  |
| 8  | ¿Existen acciones específicas para lograr la implicación de los mandos medios en las actividades relacionadas con la consecución de los objetivos? |  |  |
| 9  | Una vez fijados, ¿se comunican los objetivos a la mayor parte del personal de la empresa?  |  |  |
| 10 | Si se trata de objetivos muy amplios o complejos, ¿se dividen en etapas para facilitar su comprensión, logro y control?                            |  |  |
| 11 | ¿Se dota al personal de la empresa de los recursos que necesitan para lograr los objetivos que se les fijan?                                       |  |  |
| 12 | La forma en que se elaboran y redactan los objetivos, ¿facilitan la delegación de responsabilidades?   |  |  |
| 13 | La forma en que se elaboran y redactan los objetivos, ¿estimulan   |  |  |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
|    | el posterior trabajo en equipos que facilite su consecución?   |  |  |
| 14 | ¿Existe en la empresa una persona encargada de controlar el cumplimiento de los objetivos que se han fijado? |  |  |

## EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PRECIO

En el cuestionario que incluimos en este **Diagnóstico** planteamos una serie de afirmaciones y preguntas relacionadas con la gestión del precio que han seguido en su empresa en los últimos tiempos. Cada una de esas preguntas está seguida por una escala de **1 a 7**, en la que:

- 1 es igual a **Nunca**.
- 7 es igual a **Siempre**.

Si la situación de su empresa no puede calificarse con ninguna de esas evaluaciones extremas, marque el número intermedio (del 2 al 6) que, a su criterio, mejor refleja la realidad de su organización.

Nótese que no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que usted tome conciencia de las cosas que se están haciendo en su empresa y las que se están dejando de hacer.

La forma en que están redactadas las preguntas y las respuestas que usted dé a ellas, le servirá, además, como **lista control** para cualquier plan de acción que decida iniciar con el fin de mejorar la gestión de los precios de su empresa con miras a potenciar los niveles de rentabilidad de la organización.

Le recomendamos que, de ser posible, no haga este ejercicio usted solo. Reúnase, analícelo y discuta cada calificación con, por lo menos, algún colaborador de su confianza que pertenezca a los niveles de dirección de su empresa. El conocido proverbio lo dice: “cuatro ojos ven más que dos”.

| EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PRECIO |   | Nunca ↔ Siempre |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|-----------------|---|---|---|---|---|---|
|                                     |   | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1                                   | Antes de fijar cada precio, en la empresa se toman en consideración los costes que llevan consigo las condiciones comerciales que se conceden a los clientes (crédito, descuentos, servicio posventa, garantías, entrega, etcétera).                                      |                 |   |   |   |   |   |   |
| 2                                   | Antes de fijar cada precio, en la empresa nos cercioramos de que el mismo ofrece un nivel adecuado de beneficios; para ello se consideran todos los costes y gastos (fijos y variables) que implica la producción, prestación o comercialización del producto o servicio. |                 |   |   |   |   |   |   |
| 3                                   | En la empresa existen mecanismos que permiten controlar con todo detalle las fluctuaciones que se producen en los costes y gastos, de tal forma que es posible ajustar los precios con el fin de asegurar su permanente rentabilidad.                                     |                 |   |   |   |   |   |   |
| 4                                   | En la empresa se realizan cálculos para determinar cuál es la combinación precio-cantidad vendida que garantiza la más alta rentabilidad global.  |                 |   |   |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 5  | Antes de definir las estrategias de precios para cada producto o servicio, en la empresa se determina, primero, cuál de las tres estrategias genéricas de Porter se seguirá: diferenciación, liderazgo en costes o concentración. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6  | En la empresa se conoce, para cada producto o servicio y con total claridad, cuál es la libertad de maniobra de la que se dispone en lo que respecta a los precios.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7  | Antes de fijar el precio de un producto o servicio, en la empresa se analiza y evalúa el mercado objetivo del producto o servicio.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8  | Antes de fijar el precio de un producto o servicio, en la empresa se analiza y evalúa el entorno de la empresa.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9  | Antes de fijar el precio de un producto o servicio, en la empresa se analiza y evalúa la incidencia de los proveedores y competidores.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Antes de fijar el precio de un producto o servicio, en la empresa se analiza y evalúa la naturaleza del producto o servicio.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Antes de fijar el precio de un producto o servicio, en la empresa se analiza y evalúa la estructura comercial externa que se utilizará para la comercialización del producto o servicio.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Antes de fijar el precio de un producto o servicio, en la empresa se analiza y evalúa la posición del producto o servicio en el “ciclo de vida”.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Antes de fijar el precio de un producto o servicio, en la empresa se analiza y evalúa el punto muerto del producto o servicio   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Antes de fijar el precio de un producto o servicio, en la empresa se analiza y evalúa el punto muerto de la empresa.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Para cada precio, en la empresa se define previamente cuál será la posición competitiva que se seguirá en el producto o servicio: con, por arriba, por debajo o al margen de la competencia.                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | En la empresa existen criterios suficientemente claros sobre cuáles son las tácticas de precio que mejor responden a las necesidades y objetivos de los diferentes productos o servicios.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | En todos los niveles de decisión de la empresa existe conciencia sobre cuál es el nivel de flexibilidad del que se dispone para aplicar reducciones de precios.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Los precios de los productos o servicios de la empresa, ¿son consistentes con la imagen de calidad que se pretende proyectar?   |  |  |  |  |  |  |  |  |



|    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 19 | En la empresa, ¿se reducen los precios cada vez que el incremento de los volúmenes vendidos provoca una reducción de los gastos generales que se imputan a cada unidad vendida?        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Cuando se fijan los precios, se toman en consideración las posibles reacciones de los competidores.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Con el fin de evitar las represalias de los competidores, en la empresa tratamos de competir y superarnos en los factores de la mezcla de marketing que no están vinculados al precio. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | ¿Se es consciente en la empresa de que las instalaciones y maquinarias generan costes sea que se las utilice o no?   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Periódicamente, en la empresa se analiza, revisa y actualiza el objetivo estratégico de rentabilidad que se seguirá para la empresa y para cada uno de sus productos o servicios.      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Periódicamente, en la empresa se analizan, revisan y actualizan los factores condicionantes de la estrategia de precios.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Periódicamente, en la empresa se analizan, revisan y actualizan los aspectos que condicionan la elección de la estrategia de precios.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

### EVALUACIÓN

- Sume la calificación que le ha asignado a cada pregunta.
- La puntuación máxima posible es 175.
- Compare la puntuación que ha obtenido su empresa con la siguiente tabla:

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Menos de 100 puntos</b> | Su empresa necesita una revisión a fondo de los criterios con los que se gestionan los precios. Es posible, incluso, que estén, sin darse cuenta, perdiendo dinero en algunos productos o servicios. Su empresa necesita mejorar el control que ejerce sobre el área de precios y las estrategias que aplica.         |
| <b>De 101 a 140 puntos</b> | Su empresa necesita mejorar en ciertas áreas, posiblemente en la gestión estratégica del precio. Préstele más atención y defina, con mayor claridad, las estrategias de precios que más le convengan a su organización considerando, siempre, su situación en la relación empresa-mercado.                            |
| <b>Más de 141 puntos</b>   | EXCELENTE. Su gran preocupación debe ser, en primer lugar, la de asegurarse de que en la organización se mantengan los criterios que se han seguido hasta ahora en la gestión de los precios y, en segundo lugar, ir mejorando, progresiva y firmemente, los aspectos en los que haya obtenido una baja calificación. |

## EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA

A partir de los trabajos de Santos, Sanzo, Alvarez-Vijande y Vázquez hemos elaborado el siguiente esquema de análisis que le permitirá evaluar la situación real y el uso que se da en su empresa a la información sobre la gestión comercial y de marketing.

|  |  | ¿Cuál es su nivel de acuerdo respecto a esta afirmación? |     |      |
|--|--|--|-----|------|
|  |  | 0%   | 50% | 100% |
| <b>RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>   |  |  |     |      |
| 1                                      | Conocemos bien a nuestros competidores, analizamos constantemente sus iniciativas.   |  |     |      |
| 2                                      | Obtenemos ideas de nuestros clientes para trabajar en la mejora de nuestros productos/servicios.                                 |  |     |      |
| 3                                      | Llevamos a cabo estudios frecuentes sobre nuestros clientes para conocer los productos y servicios que requerirán en el futuro   |  |     |      |
| 4                                      | Todos los responsables de áreas funcionales visitan nuestros clientes actuales y potenciales frecuentemente                      |  |     |      |
| 5                                      | Los resultados de las investigaciones y estudios de mercado son empleados para la toma de decisiones                             |  |     |      |
| 6                                      | Contactamos con nuestros clientes habitualmente para conocer la percepción de calidad de nuestros productos/servicios            |  |     |      |
| 7                                      | Obtenemos habitualmente datos de mercado para utilizarlos en los procesos de desarrollo de nuevos productos/servicios            |  |     |      |
| 8                                      | Desarrollamos sistemas de información en nuestra empresa para detectar cambios significativos en el sector de negocios.          |  |     |      |
| 9                                      | Somos capaces de detectar cambios en nuestros clientes de forma rápida   |  |     |      |
| 10                                     | Animamos a nuestros clientes a hacer comentarios, y quejas, sobre la oferta de la empresa, como forma de mejorar nuestro trabajo |  |     |      |
| 11                                     | Analizamos regularmente los planes de marketing de nuestros competidores   |  |     |      |
| 12                                     | Evaluamos frecuentemente el efecto que los cambios en el entorno pueden tener en nuestros clientes                               |  |     |      |
| 13                                     | Medimos de forma regular la calidad del servicio ofrecido a los clientes   |  |     |      |
| 14                                     | Analizamos constantemente nuestro nivel de compromiso y orientación a servir las necesidades de los clientes                     |  |     |      |
| <b>USO DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA</b> |  |  |     |      |
| 15                                     | Realizamos reuniones interdepartamentales para discutir las tendencias de mercado y su futura evolución                          |  |     |      |
| 16                                     | Cuando ocurre algo importante a un cliente o grupo de  |  |     |      |

|           |   |  |  |  |
|-----------|---|--|--|--|
|           | clientes, toda la empresa conoce dicha información de forma rápida  |  |  |  |
| <b>17</b> | Suministramos regularmente a los diferentes departamentos y miembros de la empresa con informes acerca de las condiciones competitivas del mercado y las tendencias de futuro |  |  |  |
| <b>18</b> | Cuando un área funcional identifica nuevas iniciativas de los competidores comparte inmediatamente dicha información con el resto de los niveles de la organización           |  |  |  |
| <b>19</b> | La alta dirección discute frecuentemente sobre las fortalezas, debilidades y estrategias de los competidores  |  |  |  |
| <b>20</b> | La información relativa a los clientes o los éxitos/fracasos comerciales es compartida entre las distintas áreas funcionales  |  |  |  |
| <b>21</b> | El personal de ventas comparte información acerca de las estrategias de los competidores  |  |  |  |
| <b>22</b> | Hay un intercambio fluido de información entre las distintas áreas funcionales sobre cómo responder mejor a una estrategia de la competencia                                  |  |  |  |
| <b>23</b> | Los datos de satisfacción de los clientes son conocidos regularmente por todos los niveles de la empresa  |  |  |  |

## EVALÚE SU ESTRATEGIA DE MARCAS: ERRORES PRINCIPALES

Determine si en su empresa se está cometiendo uno o más de los cinco errores más importantes en que puede caer una organización al diseñar su estrategia de marcas.

### **Error No. 1: Creer que un nombre y un logo son una marca**

La verdadera marca es la sensación, la emoción, el sentimiento, que una empresa y sus productos transmiten al consumidor. La percepción que transmiten Nike, Apple, Disney, Jaguar, no depende únicamente de su nombre y logo, así como la percepción que se tiene de una persona no depende únicamente de su nombre.

Pero, hay que recordar siempre que el nombre y el logo ayudan. Su función es:

1. Funcionar como una etiqueta, un instrumento simple y fácil con el que nuestro cerebro puede marcar una sensación, una experiencia (por eso las marcas deben ser cortas, de fácil recordación, etcétera, y cumplir varias funciones: véase la herramienta **H-101: Auditoría de la marca**, en la sección **Herramientas del Marketing Estratégico** de este portal).
2. Constituir una buena forma para recordar y extraer de nuestras memorias un producto o servicio específico (y no el competidor).
3. Ser un buen “contenedor” para unir y conservar las emociones y las experiencias vinculadas a un producto, servicio o empresa.

20

Sin embargo, el nombre y el logo sólo son los símbolos que representan la marca, que, repetimos, debe transmitir una sensación, una emoción, un sentimiento; es decir, una marca debe provocar un conjunto de percepciones emocionales y experienciales en el consumidor o usuario, que es lo que da real valor a una marca.

### **Error No. 2: Las marcas “explicativas”**

Este error se comete cuando se piensa de utilizar un nombre o un logo al que se le incluye algún elemento que describa la empresa y/o sus factores de éxito. En estos casos, 9 de cada 10 veces resultan marcas y/o logos que no cumplen su función. El logo y el nombre deben trabajar en la imaginación, en el lado derecho del cerebro, no basarse en la racionalidad, deben hacer recordar una sensación, un sentimiento, no describir algo material.

### **Error No. 3: Las marcas localizadas**

No importa si en su empresa hay 100.000 empleados o eres una Pymes con menos de cincuenta empleados o, incluso, una microempresa, con menos e 10 empleados, si piensas en una marca para tus productos o servicios no la vincules únicamente a una localidad geográfica, trata de investigar qué quiere

decir en otros idiomas y a qué cosas está asociado en otras culturas. Una buena marca debe ser universal, susceptible de ser aceptada emocionalmente en cualquier idioma o cultura.

#### **Error No. 4: Las marcas auto-complacientes**

Es el clásico error que se comete cuando la selección de una marca o su logro se basan únicamente en los gustos de los responsables de la empresa. Una marca debe gustar a los consumidores y usuarios, no a quienes toman las decisiones en la organización. Es necesario obtener el parecer de las personas que no están implicadas en el proceso de creación de la propia marca.

#### **Error No. 5: las marcas “seguidoras”**

Existen mil millones de nombres y marcas en los mercados actuales. Si usted pretende que su marca sea realmente eficaz, debe tratar de que sea única, inimitable. En ocasiones se toma el camino de “inspirarse” en una marca conocida (mejor si es famosa) y modificarla para evitar una demanda judicial. En el mejor de los casos, este expediente puede lograr que cuando entren en contacto por primera vez con su marca los consumidores o usuarios digan: “me parece que la he visto en alguna parte, me parece familiar”. Pero, recuerde que no están hablando de su marca, están hablando de las experiencias que le han provocado otras marcas, de las sensaciones percibidas en otras marcas, de los valores de otras marcas. Lo que usted debe procurar es que hablen de su marca, la de su empresa, no las de otras.

## EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL MARKETING DE LA EMPRESA

Este esquema de evaluación se desarrolla en función de los tres principios básicos para la eficaz gestión del marketing de una empresa:

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Primero</b> | <b>El consumidor, usuario o cliente es el eje sobre el que gira la empresa.</b>  |
| <b>Segundo</b> | <b>La planificación es la base de un marketing eficaz.</b>   |
| <b>Tercero</b> | <b>La finalidad principal del marketing es la de generar beneficios satisfactorios durante un largo período de tiempo.</b> |

En este esquema de evaluación, para cada afirmación o pregunta existen cuatro posibles respuestas (de A a D); cada una de ellas tiene su correspondiente calificación en puntos: elija la que mejor se corresponda con la situación de su empresa y haga un círculo alrededor de la calificación que le corresponda.

Al final del esquema incluimos una tabla con la que usted podrá comparar la puntuación obtenida.

### EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL MARKETING DE LA EMPRESA

22

#### **PRINCIPIO I: EL CONSUMIDOR, USUARIO O CLIENTE ES EL EJE SOBRE EL QUE GIRA LA EMPRESA**

|          |  |          |   |          |
|----------|--|----------|---|----------|
| <b>1</b> | <b>Orientación de los altos niveles de mando</b> | <b>A</b> | Los altos niveles de mando de la empresa están claramente orientados hacia los deseos, necesidades y expectativas de los consumidores, usuarios o clientes. | <b>3</b> |
|          |  | <b>B</b> | Algunos miembros de los altos niveles antepone finanzas y/o producción, pero está consciente de la importancia de los consumidores, usuarios o clientes.    | <b>2</b> |
|          |  | <b>C</b> | La atención de los consumidores, usuarios o clientes es asunto del área de marketing y ventas.  | <b>1</b> |
|          |  | <b>D</b> | ¡Que se ocupen los vendedores, para eso cobran comisiones!  | <b>0</b> |
| <b>2</b> | <b>Implicación de los altos niveles de mando</b> | <b>A</b> | Los altos niveles de mando, y en especial el dueño, directivo o ejecutivo máximo, se ocupan activamente de los asuntos relacionados con el marketing.       | <b>3</b> |
|          |  | <b>B</b> | Los altos niveles de mando no intervienen, pero se interesan activamente por el marketing; están bien asesorados.   | <b>2</b> |
|          |  | <b>C</b> | Los altos niveles de mando dejan hacer.   | <b>1</b> |

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
|   |   | D | Los altos niveles de mando tienen otras prioridades más importantes.   | 0 |
| 3 | Implicación del personal  | A | Todo el personal (o por lo menos, el 90 por ciento) de la empresa se siente formar parte de los resultados en ventas que se logran en la empresa.  | 3 |
|   |   | B | Un 75 por ciento.  | 2 |
|   |   | C | La mitad, aproximadamente.   | 1 |
|   |   | D | Sólo que los que están directamente involucrados en las actividades comerciales.   | 0 |
| 4 | ¿Qué ocurre si un cliente se queja?                                     | A | Las quejas siempre se pasan a un nivel superior; se estudian y se resuelven. En todo caso, el cliente siempre recibe la debida explicación, en términos correctos y amables y en un tiempo adecuado. | 3 |
|   |   | B | El que recibe la queja trata de resolverla y dar la debida explicación al cliente.   | 2 |
|   |   | C | Se intenta apaciguar al cliente con buenas palabras, pero sin ofrecerle una solución justa.  | 1 |
|   |   | D | ¡Los clientes siempre se quejan!, por consiguiente, hay que tomar las cosas con calma, darles larga y confiar en que al final todo se arreglará.   | 0 |
| 5 | ¿Cuándo investigamos a fondo nuestra empresa?                           | A | Anualmente   | 3 |
|   |   | B | Recientemente  | 2 |
|   |   | C | Hace dos o más años  | 1 |
|   |   | D | Nunca  | 0 |
| 6 | ¿Cuándo realizamos investigaciones formales del mercado?                | A | Periódicamente.  | 3 |
|   |   | B | Hace poco.   | 2 |
|   |   | C | Hace unos años.  | 1 |
|   |   | D | Nunca.   | 0 |
| 7 | ¿Cuándo lanzamos nuevos productos o servicios?                          | A | Con cierta regularidad.  | 3 |
|   |   | B | Recientemente.   | 2 |
|   |   | C | Hace unos años.  | 1 |
|   |   | D | Nunca.   | 0 |
| 8 | ¿Quién desarrolla los nuevos productos o servicios reactiva los viejos? | A | El departamento de marketing o ventas, en estrecha colaboración con otras áreas de la empresa.   | 3 |
|   |   | B | Las áreas técnicas, en colaboración con el departamento de marketing o ventas.   | 2 |
|   |   | C | Los técnicos   | 1 |
|   |   | D | Nadie  | 0 |

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| 9   | ¿Se desarrolla el <i>know how</i> en la empresa por medio de reuniones, cursos, etc., para que el personal esté a la altura de los requerimientos del mercado? | A | Sí, se sigue un programa de formación inicial y continuado, así como para el conocimiento de nuevos productos y métodos.  | 3 |
|   |  | B | Existe un programa que sigue parte del personal.  | 2 |
|   |  | C | Esporádicamente se dan charlas.   | 1 |
|   |  | D | Nuestros vendedores y empleados aprenden sobre la marcha.   | 0 |
| 10  | ¿Cómo y a quién vendemos?  | A | Intentamos vender lo que tenemos a quien sea  | 0 |
|   |  | B | Vendemos nuestros productos o servicios a un cierto tipo de clientela tradicional   | 1 |
|   |  | C | Vendemos productos altamente sofisticados.  | 2 |
|   |  | D | Creamos los productos adecuados para las necesidades, deseos y expectativas de los segmentos de mercado que nos interesan y canalizamos nuestras ventas hacia esos segmentos. | 3 |
| 11  | ¿Qué pasa con nuestros clientes actuales?  | A | Informamos regularmente a nuestros clientes sobre la marcha de la empresa y los nuevos productos y servicios; se visitan sistemáticamente de un modo periódico.               | 3 |
|   |  | B | De vez en cuando organizamos una campaña de visitas.  | 2 |
|   |  | C | De la atención a los clientes se encargan los vendedores  | 1 |
|   |  | D | Duermen en los archivos de la empresa.  | 0 |
| <b>PRINCIPIO II: LA PLANIFICACIÓN ES LA BASE DE UN MARKETING EFICAZ</b> |  |   |   |   |
| 12  | La actual estrategia de la empresa es:   | A | Poco clara.   | 0 |
|   |  | B | Clara y representa la continuación de una estrategia tradicional.   | 1 |
|   |  | C | Clara e innovadora.   | 2 |
|   |  | D | Clara e innovadora y está basada en los factores ambientales, demográficos, culturales, económicos, gubernamentales y legislativos del mercado.                               | 3 |



|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| 13  | Las decisiones en la empresa se toman con base en:   | A | La experiencia.  | 0 |
|   |  | B | Un “plan de acción” preparado por el Departamento de Ventas.   | 1 |
|   |  | C | Una “planificación a medio plazo” y un “Plan de Marketing” anual que abarcan todas las actividades de la empresa.  | 2 |
|   |  | D | Una documentación de planificación completa, a corto, medio y largo plazo, basada en la planificación estratégica, en la que se pone el énfasis en el marketing. | 3 |
| 14  | ¿Quién conoce esa planificación?   |   | Toda la organización.  | 3 |
|   |  |   | Cada departamento conoce lo que le corresponde directamente.   | 2 |
|   |  |   | Un grupo selecto de ejecutivos.  | 1 |
|   |  |   | Los altos mandos (o el dueño, directivo o ejecutivo máximo).   | 0 |
| 15  | ¿Qué sucedería si algo no funciona del modo previsto?  |   | La planificación se irá al agua.   | 0 |
|   |  |   | Surgirán problemas que se intentarán resolver.   | 1 |
|   |  |   | Sobre la marcha se cambiará de rumbo con flexibilidad.   | 2 |
|   |  |   | Existen otras alternativas, ya previstas, para tales eventualidades, las que se implementarán de inmediato.  | 3 |
| <b>PRINCIPIO III: LA FINALIDAD PRINCIPAL DEL MARKETING ES LA DE GENERAR BENEFICIOS SATISFACTORIOS DURANTE UN PROLONGADO PERÍODO DE TIEMPO</b> |  |   |  |   |
| 16  | ¿Existe en la empresa suficiente conciencia respecto a este principio?   | A | No, y tampoco el deseo de cambiar  | 0 |
|   |  | B | Sí, en forma embrionaria   | 1 |
|   |  | C | Sí, pero con ciertas reservas  | 2 |
|   |  | D | Sí, a fondo y con resultados sorprendentes   | 3 |
| 17  | ¿Hasta que punto conocen los altos niveles de mando el potencial de ventas de la empresa por productos, clientes, segmentos del mercado, etcétera? | A | Muy por encima.  | 0 |
|   |  | B | Se trata de detalles de poca importancia siempre que el resultado global sea satisfactorio.  | 1 |
|   |  | C | Muy bien.  | 2 |
|   |  | D | Con anticipación: los resultados previstos en la planificación se logran normalmente con pequeños márgenes de desviación.  | 3 |

Para conocer el índice de eficacia de marketing de su empresa, sume los puntos de las respuestas dadas. La puntuación menor sería 0 y la máxima 51. Los siguientes recuadros le indicarán que posición ocupa su empresa en el índice de eficacia de marketing.

## EVALUACIÓN

### De 0 a 25

**DEFICIENTE.** En su empresa se utiliza el marketing sólo como herramienta táctica (como “algo” que ayuda a vender lo que ofrecemos). La organización de marketing de su empresa requiere de una revisión a fondo y, posiblemente, de reformas muy profundas con el fin de elevar su eficacia.

### De 26 a 43

**ADECUADO.** En su empresa se comienza a percibir el marketing como un instrumento **estratégico** de la gestión de la empresa. Se debe mejorar en aquellas áreas que, en el esquema de evaluación, han mostrado tener algunas debilidades.

### De 44 a 51

**MUY BIEN.** En su empresa se hace un uso eficaz y estratégico del marketing y se le percibe como una parte importante de la gestión de la empresa. Su preocupación debe centrarse en no desviarse de esa línea de actuación.

## EVALÚE SUS MENSAJES PROMOCIONALES

La elaboración de un buen mensaje promocional implica que se analice con detenimiento una serie de aspectos que son fundamentales para lograr un mensaje que, en verdad, cumpla con su cometido de **informar, generar inducción de compra y/o recordar**. Para facilitar ese proceso de análisis se ha desarrollado el esquema que se conoce como **las "10P" de la comunicación promocional**.

El nombre de este esquema se forma con las iniciales de las diez palabras que representan los aspectos clave que se deben analizar; nos referimos a:

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| <b>PROBLEMA</b>          | <b>PÚBLICO</b>             |
| <b>PRODUCTO/SERVICIO</b> | <b>PROMESA</b>             |
| <b>PRIORIDAD</b>         | <b>PRESENTACIÓN</b>        |
| <b>PRUEBA</b>            | <b>PUNTO DE DIFERENCIA</b> |
| <b>POSICIÓN</b>          | <b>PLATAFORMA</b>          |

Más adelante incluimos una descripción de cada uno de estos aspectos de análisis, que usted puede utilizar como guía de trabajo. Recomendamos que, antes de iniciar cualquier actividad promocional, analice la situación con base en el esquema de las **"10P"**. Si lo hace así:

- Tendrá más probabilidades de lograr un mensaje promocional eficaz.
- Se ahorrará una gran cantidad de tiempo en sus trabajos con la agencia publicitaria, ya que ambos dispondrán de guías de trabajo claras y precisas.
- Será mucho más fácil tomar una decisión de aprobación o rechazo de los materiales e ideas creativas que someta la agencia publicitaria.
- Se establece una relación de trabajo más armónica con la agencia publicitaria, ya que tanto la empresa como la agencia trabajan sobre las mismas bases y con los mismos objetivos.

Veamos el significado de las **"10P del mensaje promocional"**.

|          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | <b>PROBLEMA</b>  |
|          | Responde a la pregunta: <b>¿qué problema del consumidor o usuario resolverá el producto o servicio?</b> Al utilizar la palabra "problema" nos estamos refiriendo a qué <b>necesidad</b> del consumidor o usuario satisface el producto o servicio. La identificación del "problema" implica: |

|          |  |
|----------|--|
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Definir con precisión todas las necesidades sentidas o percibidas por los consumidores o usuarios para las que el producto/servicio se presenta como una <b>solución</b>.</li> <li>b) Determinar cuáles de esas necesidades/problemas se utilizarán como elemento principal en el mensaje promocional.</li> </ul>  |
| <b>2</b> | <b>PÚBLICO</b>   |
|          | <p>¿A qué clase de personas nos dirigiremos? ¿Cuál es el público objetivo del mensaje? Para tener una idea más precisa será necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Definir el "perfil" del grupo de población al que se destinará el mensaje: sexo, edad, características socioeconómicas y demográficas, estilos de vida, etcétera.</li> <li>b) Recabar información sobre modas, hábitos de uso o consumo, patrones de comportamiento, aspiraciones, tendencias, etcétera.</li> </ul>                 |
| <b>3</b> | <b>PRODUCTO</b>  |
|          | <p>Debe realizarse una descripción completa y detallada del producto o servicio que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Descripción técnica (ingredientes, componentes, proceso, procedimientos, cómo funciona, qué hace, etcétera).</li> <li>b) Una explicación de <b>todo lo que puede decirse del producto o servicio</b> tal y como lo percibirán los consumidores o usuarios (beneficios, funciones, características visibles, etcétera).</li> </ul>   |
| <b>4</b> | <b>POSICIÓN</b>  |
|          | <p>¿Desde qué "posición" nos vamos a dirigir a los consumidores o usuarios? En otras palabras, ¿somos una empresa sofisticada, o centrada en la excelencia del servicio, o altamente tecnológica, o preocupada por ofrecer un trato humano y personalizado, o innovadora, o preocupada por la salud o por el medio ambiente, o sólida por nuestra experiencia, fiable, internacional, etcétera? De las posibles "posiciones" que podemos asumir, ¿cuál vamos a utilizar para este producto o servicio en particular?</p> |
| <b>5</b> | <b>PRIORIDAD</b>   |
|          | <p>¿Qué es lo más importante que tenemos que decir sobre el producto o servicio en sí? De todos los atributos que posee, ¿cuál es el principal en función de las características del mercado y las necesidades y problemas que plantea?</p>  |
| <b>6</b> | <b>PROMESA</b>   |
|          | <p>De los varios posibles beneficios que ofrece el producto/servicio, ¿cuál o cuáles debemos destacar? Nótese que en esta <b>promesa</b> se sustenta el mensaje de venta del mensaje; de ahí su importancia. Varios autores recomiendan que un anuncio publicitario debe contener una sola promesa básica, que es lo que se conoce como "proposición única de venta" (<i>unique selling proposition</i>, en inglés).</p>   |

|           |   |
|-----------|---|
|           | Otros autores señalan que es posible utilizar una "promesa primaria" y una o dos "promesas secundarias".  |
| <b>7</b>  | <b>PRUEBA</b>   |
|           | ¿Qué pruebas ciertas podemos aportar para demostrar que el beneficio prometido es real? ¿Por qué el consumidor o usuario debe confiar en que el producto o servicio real y efectivamente le aportará un beneficio? Se conoce en inglés como <i>reason why</i> , o "razón del por qué".  |
| <b>8</b>  | <b>PRESENTACIÓN</b>   |
|           | ¿Cuáles serán las líneas generales que adoptaremos para la ejecución? ¿Qué tono y ritmo deberán caracterizar el mensaje? ¿Serio, formal, rígido, culto, popular, humorístico, moderno, acelerado, suave, atrevido, basado más en la imagen que en el texto, musicalizado o no, etcétera? ¿Qué demostraciones de beneficios o usos del producto o servicio deben necesariamente aparecer?  |
| <b>9</b>  | <b>PUNTO DE DIFERENCIA</b>  |
|           | ¿Cuáles elementos podemos utilizar para diferenciar claramente nuestro mensaje de los de la competencia? ¿Cómo lograremos que los consumidores y usuarios recuerden nuestro mensaje de forma distintiva y, al mismo tiempo, se sientan motivados a comprar nuestros productos o servicios? ¿Posee nuestro producto o servicio un elemento distintivo o la diferencia deberemos buscarla por la vía de la ejecución del mensaje? (Es en este punto en que el trabajo de la agencia publicitaria se vuelve determinante.) |
| <b>10</b> | <b>PLATAFORMA</b>   |
|           | La plataforma de comunicación se refiere a la elección de los medios que se van a utilizar, la cobertura y frecuencia que se le dará al mensaje, la permanencia del mensaje, y similares. La determinación de esta plataforma dependerá del público objetivo al que se pretende llegar; a partir de ella, luego se define el "plan de medios" que se utilizará.   |