

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial

del 3 de abril de 1981



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y HERRAMIENTAS PARA IMPULSAR LAS VENTAS DE UNA EMPRESA PEQUEÑA B2B

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

CÉSAR FLORES PALOMINO

Director (a): Maestro Roberto Montalvo Gómez

Primer Lector: Doctora Azucena Betanzos González

Segundo Lector: Doctora Ma. Cristina Huerta Sobrino

Ciudad de México, 2024

INDICE CASO

Lente del Caso.....	6
Antecedentes.....	9
Justificación y Objetivo del caso.....	13
Capítulo 1 – Descripción del caso.....	14
1.1 Descripción de los servicios de la empresa.....	14
1.2 Proceso para la implementación de campañas Exteriores (<i>Out of home</i> -OOH)...	16
Capítulo 2 – Importancia de la Estrategia y ventaja competitiva.....	18
2.1 Estrategia Competitiva.....	18
2.2 Ventaja Competitiva.....	19
Capítulo 3 – Análisis estructural de las industrias.....	21
3.1 Estructura de la Industria.....	21
3.2 Intensidad de la competencia actual.....	23
3.3 Nuevos Participantes.....	25
3.4 Amenaza de los productos sustitutos.....	28
3.5 Poder de los Proveedores.....	28
3.6 Poder de los Compradores.....	29
Capítulo 4 – Estrategias Genéricas.....	32
4.1 Esquema de fuerzas que intervienen en la industria.....	32
4.2 Liderazgo en costos.....	32
4.2.1 Economías de escala.....	33

4.2.2 Aprendizaje.....	35
4.2.3 Patrón de la utilización de la capacidad.....	36
4.2.4 Nexos.....	36
4.2.5 Interrelaciones.....	38
4.2.6 Integración.....	38
4.2.7 Oportunidad.....	39
4.2.8 Políticas Discrecionales.....	39
4.2.9 Ubicación.....	40
4.2.10 Factores Institucionales.....	40
4.3 Diferenciación.....	41
4.3.1 Decisiones Políticas.....	42
4.3.2 Oportunidad de la diferenciación.....	43
4.3.3 Otros factores que pueden ayudar en la diferenciación.....	43
4.3.4 Diferenciación y Valor para el cliente.....	44
4.3.5 Criterios de Compra.....	47
4.3.5.1 Criterios de Uso.....	47
4.3.5.2 Señales de Valor.....	53
4.3.6 Como sostener la diferenciación.....	56
4.4 Segmentación.....	57
Capítulo 5 – Estrategia Digital.....	61
5.1 Rol de las Estrategias digitales.....	61
5.2 Bases para manejar el “ <i>Life time value</i> ” de un cliente.....	62
5.2.1 Excelente experiencia del cliente y servicio.....	63
5.2.2 Mantenerse en el radar del cliente – Top of mind.....	63
5.2.3 Pedir a clientes referencias.....	63

5.2.4 Agradecer y dar seguimiento.....	64
5.3 Algunos puntos relevantes del mundo digital actual.....	64
Capítulo 6-Herramientas para atraer, mantener clientes y aumentar las ventas.	67
6.1 Bases para la utilización de las herramientas para promocionar la empresa.....	67
6.2 Anuncios en redes sociales.....	67
6.2.1 Generalidades de la publicidad en Redes Sociales.....	68
6.2.2 Como segmentar en Facebook ads.....	69
6.2.2.1 Crear un público desde cero.....	69
6.2.2.2 Crear público personalizado.....	70
6.2.2.3 Públicos Similares.....	72
6.2.3 Consideraciones al hacer la campaña.....	72
6.3 <i>SEO B2B</i>	73
6.4 <i>SEM / Google Ads</i>	76
6.4.1 Tipos de campañas en Google Ads.....	76
6.4.2 Pujas en Google Ads.....	78
6.5 LinkedIn Sales Navigator.....	79
6.6 <i>Emailing – Marketing, newsletter y drips</i>	82
6.6.1 <i>Email marketing</i>	83
6.6.2 Campaña de <i>email drip</i>	84
6.7 <i>Video emailing</i>	86
6.7.1 Ventajas de usar <i>Video emailing</i>	87
6.7.2 Estructura de los <i>Video emails</i>	87
6.7.3 Secuencia en <i>Video emails</i>	90
6.7.4 Opciones de herramientas digitales para hacer <i>Video emails</i>	91

6.7.5 ¿Como insertar un video email en el mail?.....	92
Capítulo 7. Cierre y Propuestas de solución del Caso.....	94
7.1 Estrategia de diferenciación para la empresa.....	94
7.2 Bases para la Diferenciación.....	95
7.3 Solución Ideal.....	98
7.4 Solución	
Práctica.....	107
Conclusiones y Recomendaciones.....	108
Bibliografía.....	109
Apéndice A.....	111
Apéndice B.....	112

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y HERRAMIENTAS PARA IMPULSAR LAS VENTAS DE UNA EMPRESA PEQUEÑA B2B.

LENTE DEL CASO

César, Director General / Comercial de la empresa, tuvo la oportunidad de trabajar en varios países y al menos en dos continentes, había estado revisando los datos de inversión publicitaria en diversos países, donde se veía un fuerte desplome de la TV cerrada / abierta y un fuerte crecimiento el área digital, pero también de un medio tradicional, que resurgía, como lo es la publicidad exterior, y ¿por qué? porque los consumidores son cautivos en ese recorrido entre su trabajo, escuela, actividades diarias y su hogar, y están expuestos a la publicidad exterior, donde las empresas pueden construir fuertemente la imagen de sus marcas.

La empresa, YOU CLIP SA DE CV, con giro en publicidad digital y exterior, nace en un entorno cambiante donde la era digital está tomando fuerza y la inversión de las marcas comienza a rápidamente a diversificarse, primero por la gran caída de audiencia en los canales tradicionales y de TV de paga, por otro lado la publicidad en medios digitales si bien ofrece una gran opción de buscar targets muy bien definidos, es mucho más pulverizada y se puede tornar también bastante costosa, en ese entorno la publicidad exterior se vuelve una gran oportunidad para muchas marcas de hacer campañas masivas, lograr gran alcance a costos muy accesibles comparados con otros medios publicitarios.

La mayor parte de las empresas tienen una agencia de publicidad quienes generan los conceptos de las campañas de marca y después hacen la bajada a los diferentes medios, TV, digital, revistas, espectaculares y todos los demás. En este proceso la parte de impresos en general (revistas, espectaculares, etc.); queda normalmente al final, muchas veces esa bajada se hace de forma genérica, ósea un “*master graphic*” para todas las formas impresas de la campaña y es claro que no es igual una revista que un espectacular, aún cuando en el espectacular utilicen

menos texto un mismo formato normalmente no logra aprovechar lo que puede impactar un anuncio de gran formato, que definitivamente es 100% visual y esto debe ser considerado desde la concepción de la campaña, es aquí donde descubrimos una oportunidad de generar gran valor para las marcas a través de mejorar radicalmente la ejecución visual de la parte de su publicidad exterior.

La empresa hace el diseño e impresión de campañas exteriores para nuestros clientes. El valor agregado es incrementar el impacto visual de la campaña y con esto lograr una mayor recordación de la misma, con esto también se contribuye a la construcción de marca.

Al trabajar con ellos generamos procesos que serán redundantes dentro del desarrollo de sus campañas de publicidad, esto puede generar resistencia de algunas partes, ya que se implica costos extra y más trabajo para algunas personas, por otro lado el valor que se puede generar es enorme, ya que trabajamos sobre toda la inversión que el cliente hace en el medio, por ejemplo, si un cliente invierte en una campaña de 3 meses, la inversión que hace al mejorar su campaña impacta únicamente en el costo de impresión, pero le genera valor sobre lo más caro que es la renta de los espacios durante los meses que dura la campaña.

Dentro de los principales retos está el lograr que algunas marcas se atrevan a cambiar el proceso al hacer sus campañas y que se atrevan hacer cambios en los *master graphics* que la mayoría de los casos ya han sido aprobados por los directores y tendrían que tener una nueva aprobación.

Otros retos vienen del lado de los decisores de compra que, en el caso de nuestros servicios, son la marca por un lado, pero también las agencias de medios, que son las encargadas de presentarle a sus clientes opciones atractivas para ejecutar su campaña en los diferentes medios y finalmente tenemos los retos más normales que cualquier empresa enfrenta como competencia, resistencia al cambio por parte de gente de las empresas o de sus agencias de medios.

Siempre se busca ser muy cuidadoso al presentar la empresa con agencias, para que no sientan que podemos desplazarlos o amenazarlos, sino que más bien somos un aliado para que su trabajo destaque más, frecuentemente los clientes se quejan con las agencias de medios diciéndoles que la selección de espacios exteriores; carteleras, metro, parabuses, entre otros; no les esta funcionando ya sea porque piensan que la campaña no se ve o no destaca y muchas veces tiene que ver con el arte que están usando que simplemente no logra captar la atención de los consumidores en un segundo, y es que así funcionan los medios exteriores, o se logra captar la atención en un segundo o simplemente se pasa de largo.

En base a los planteamientos que se presentan se definirán los principales desafíos a resolver en el presente caso.

1. ¿Cuál es la mejor estrategia competitiva para la empresa?
2. Con base en lo anterior ¿Cuáles son los formatos de publicidad y promoción más adecuados para la empresa con clientes actuales y potenciales?
3. ¿Qué herramientas serán las mejores para atraer nuevos clientes considerando el FODA de la empresa?

ANTECEDENTES

En el caso se desarrollarán las bases que sustenten los fundamentos teóricos para plantear las estrategias competitivas de la empresa y definir un segmento rentable dentro de la industria del diseño e impresión de OOH (publicidad exterior).

La estrategia competitiva es la base para las decisiones futuras y por eso será importante entender cuáles son y como se pueden usar para el posicionamiento y desarrollo de una empresa, que procura con sus iniciativas el incremento de las ventas.

Después de haber descrito la estrategia que más le conviene a la empresa plantearé un escenario ideal para el posicionamiento de la misma y posibles herramientas para lograr impulsar sus ventas y una solución de cuáles y como aplicarlas.

La suerte está del lado del que la busca más. Cito textualmente a Michael E. Porter en su libro establece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación". (Porter, 2012, pág. 1)

Considero que estas aseveraciones no pueden ser más ciertas, en mi experiencia manejando negocios desde el área comercial es de vital importancia que toda la gente que trabaja en una empresa entienda cual es el posicionamiento de sus marcas y sobre todo cual es la ventaja competitiva que tienen frente a sus competidores. La ventaja competitiva se puede definir como la búsqueda de una posición fuerte y diferenciada dentro de una industria, y su función es ayudar a la empresa a establecer una posición rentable y sustentable. Al seleccionar la estrategia competitiva de una empresa debemos tener en cuenta dos puntos, primero que tan atractivo es el segmento al que queremos atacar y el segundo la posición competitiva que se ocupa dentro del sector.

La ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. Una empresa logra crear valor superior a su competencia cuando puede ofrecer precios más bajos por productos o servicios similares o tiene beneficios especiales que compensan un precio más elevado.

Existen fundamentalmente dos tipos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y la diferenciación.

Desde mi punto de vista el no tener claridad al abrir una empresa en sobre cuál será su estrategia competitiva, puede hacer que un negocio fracase muy pronto.

Cuantas veces no nos hemos preguntado cuando vemos algún negocio /compañía, cómo se les ocurrió hacer tal o cual cosa, si es evidente que no iba a funcionar y la verdad es que a veces no es tan evidente y por eso una de las cosas que deben estar intrínsecas al formar o desarrollar un nuevo negocio es cual es la ventaja competitiva que tendrá en el mercado para lograr tal o cual objetivos, de acuerdo a su modelo de negocio. Aun teniendo una ventaja competitiva clara y sustentable, a veces hay muchos factores que nos impiden crecer o lograr los objetivos deseados, bueno pues sin una ventaja competitiva esta labor sería prácticamente imposible.

Durante el caso, se utilizará la estructura que plantea Michael E. Porter en su libro ventaja competitiva para analizar los tres tipos de estrategias genéricas y describir la que se podrá aplicar en la empresa (Porter, 2012).

Un tema importante para poder plantear la mejor la estrategia competitiva, para la empresa es entender sus fortalezas y debilidades. A continuación, se presenta el FODA de la empresa:

Figura 1



FODA, YOU CLIP, Elaboración propia (2023)

Existen muchas herramientas de *marketing* para dar a conocer y vender los productos o servicios de una empresa.

Hoy en día una empresa pequeña puede utilizar muchas herramientas casi sin costo además de las tradicionales para contactar a sus compradores potenciales. Durante la descripción de este caso describiré algunas de las principales herramientas para hacerlo.

Haré la descripción de diferentes herramientas que ayudan a construir la marca, ayudar a su posicionamiento y promoción, buscaré entrar en mayor detalle en aquellas que considero más relevantes para mi empresa.

Ejemplos de éstas serán SEO, Google adds, Facebook adds, Linked in, sitios de referencia en la industria donde participa la empresa, emailing, email drips, remarketing adds, push alerts, formas

y herramientas para conseguir emails de contactos importantes en diferentes empresas e industrias.

Lo anterior tendrá como principal idea el que una empresa pequeña tenga un abanico de opciones para promover sus productos y servicios. De hecho, la selección de las herramientas, dependerá de la etapa en que se encuentra la empresa y la relación con cada uno de sus clientes.

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVO DEL CASO

La investigación y el desarrollo de este caso están dirigidas a poder ayudar a alguien que emprende un proyecto para hacer su propia empresa en este caso una empresa B2B.

Cuando alguien comienza una empresa normalmente tiene una idea del modelo de negocio que pretende hacer, pero no siempre ha definido como le hará para ser relevante para sus clientes potenciales y en su caso como ese modelo será suficientemente atractivo para vencer las barreras de entrada con los clientes, ya sea porque no ven la ventaja en cambiar de proveedores actuales, o cualquier otra razón que pueda existir. Es por eso que considero necesario analizar en detalle cual es el mejor camino para establecer una ventaja competitiva, y en base a esta definir cual será el posicionamiento que buscará la empresa en su sector. Una vez hecho es fundamental establecer formas para promoverla de manera eficiente en su sector, la mayor parte de la gente que emprende un negocio no es experto en marketing y publicidad, pero aún así debe buscar la manera de dar a conocer sus productos y servicios a sus compradores potenciales, si bien todos tendremos una forma intuitiva y cierto sentido común para hacerlo, en la actualidad existen herramientas novedosas a costos muy bajos que pueden hacer esto de manera muy eficiente y es parte del objetivo de mi investigación.

El objetivo será el desarrollar la solución para posicionar la empresa en un segmento competitivo y rentable de la industria del diseño e impresión de publicidad exterior, para lograr un crecimiento sostenible, a través del impulso de las ventas.

CASO

CAPITULO 1 – DESCRIPCIÓN DEL CASO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA

La idea de este capítulo es describir la empresa y el entorno en el que compite. El caso analizará el entorno competitivo, posicionamiento, estrategia competitiva y finalmente las herramientas que puede utilizar la empresa para mejorar su desempeño.

La empresa se encuentra en la industria de la publicidad exterior y se especializa en diseño e impresión de cualquier tipo de materiales que se utilice para esta industria, y algunas otras cosas como materiales para punto de venta, gráficos para piso y ventanas. Lo que la hace diferente a otras empresas es que podemos lograr efectos 3D en impresión plana.

Figura 2



Foto campaña real hecha por YOU CLIP / Encyclomedia, 2020

Lo que buscamos es agregar valor a la inversión que hace el cliente en los medios, aumentando el impacto visual de sus campañas y al lograr hacer esto podemos aumentar la recordación y por lo tanto mejorar la eficiencia de la campaña: recordación/inversión.

Normalmente, en un plan de publicidad exterior, cuya inversión es de 10 millones, el 95% - 97% es el costo del medio y el restante 3% a 5% el costo de producción de materiales, esto tomando una campaña estándar que dure entre 2 ó 3 meses, porque entre más tiempo dure al aire el costo de los materiales irá disminuyendo proporcionalmente, al tener que pagar la renta del medio por mes y los materiales una sola vez. Por supuesto en casos de campañas muy cortas de 1 mes pues la relación cambia, sin embargo es normal que una campaña dure 2 a 3 meses, por lo que podemos tomar los valores antes mencionados como muy cercanos a lo que verá una empresa al hacer su campaña.

El costo de nuestro servicio duplica el costo de impresión de materiales y eso incluye todos nuestros servicios, por lo que el impacto total sobre el costo de la campaña será de 3% a 5%, para que la relación de recordación (impacto) / inversión pueda verse positivamente afectada por nosotros, es claro que con solo un 5% más de recordación podríamos lograr que el cliente logre el equilibrio vs la inversión que está haciendo, sin embargo hemos visto que hay casos en los que fácilmente logramos 200, 300 y hasta 700%, por lo cual sería muy fácil, tomar la decisión de trabajar con nosotros, o al menos así debería de ser. Sin embargo, el impacto real de las campañas de exteriores no es fácil de medir, por otro lado es muy costoso medir la publicidad en general, y en especial en exteriores, también la medida que se hace de la publicidad no solamente depende de un medio y un esfuerzo puntual sino de un cúmulo de actividades y esfuerzos que hacen las compañías y marcas para lograr el *top of mind* en los consumidores. Y es esto justamente lo que hace que de manera numérica no sea fácil demostrar el gran impacto que podemos tener en alguna campaña. Si bien la mayor parte de los clientes con los que trabajamos han dicho, que el trabajar con nosotros se paga solo, en números no siempre es fácil

demostrarlo, aunque sea claro en el ejemplo anterior como una ejecución con alto impacto visual trabaja sobre toda la inversión que el cliente ha hecho en la campaña.

1.2 PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CAMPAÑAS EXTERIORES (OOH – *out of home*)

En este caso, el 100% de los clientes con los que se trabaja tienen dos agencias la de publicidad que se encarga de generar la parte creativa de las campañas y la de medios que la implementa. De tal forma que nosotros resultamos ser una empresa que trabaja en medio de ambas agencias. Usualmente, tomamos la base de la agencia creativa para hacerla visualmente más poderosa, en esa fase trabajamos directo con la marca para tener sus comentarios hasta que la campaña quede aprobada y finalmente con la agencia de medios trabajamos en la implementación. Por lo tanto, dirigimos nuestros esfuerzos de promoción primero hacia las marcas / empresas que utilizan OOH y también un poco hacia sus agencias de medios.

A continuación, un esquema del proceso de creación e implementación de campañas:

Figura 3



Elaboración Popia. Proceso para generar campaña con YOU CLIP / Encyclomedia

En los siguientes capítulos se tratará el sustento teórico para definir la mejor estrategia competitiva de la empresa, su posicionamiento, describir las mejores herramientas para contribuir al posicionamiento y promoción adecuada de la empresa y en la solución definir como sería la mejor manera de aplicarlas a la empresa.

CAPITULO 2 – IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

2.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva es la forma en que una empresa busca una posición favorable dentro de una industria, su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a la competencia y los diferentes factores que rigen la competencia en una industria.

Sin querer exagerar su importancia, algunas veces cuando alguien emprende un negocio, lo hace pensando más en lo que ellos consideran como una buena idea, en algunos casos ni siquiera han definido este punto medular dentro de su empresa y al comenzar a vender, empiezan a ver la objeciones de los posibles clientes que definitivamente quieren entender cual sería la ventaja para ellos de comprarle a esta nueva empresa vs el proveedor o proveedores ya establecidos (B2B) y la verdad adicional a las habilidades que se requieren para poder comunicar de forma efectiva y eficiente estas ventajas competitivas por parte de un vendedor, es indispensable tener muy claro como y en que seremos mejores opciones para nuestros clientes potenciales, por ejemplo en la empresa cuando buscamos a un cliente nuevo lo primero que cualquiera pregunta es ¿qué productos o servicios ofreces? En este caso “diseño e impresión de todo tipo de *OOH*”, la respuesta inmediata del 100% de los clientes es gracias ya tengo agencia de publicidad para el diseño y puedes ver con nuestra agencia de medios si hay algo en que nos puedan apoyar porque ellos se encargan de revisar la parte de impresión y en algunos casos simplemente ya tenemos las dos agencias, punto.

2.2 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva es la que permitirá a la empresa enfrentar ese momento con los clientes y darles un valor real para hacer negocio con nosotros, esta estrategia se debe fundamentar en dos aspectos primero que tan atractivo es el sector donde vamos a competir y segundo que tan rentable puede ser, al final estamos buscando dar un servicio a nuestros clientes que les parezca diferenciado, que les sea atractivo, que les resuelva de mejor forma sus problemas y para la empresa que sea sustentable en el tiempo.

En este caso sería “Diseño e impresión de todo tipo de *OOH* (publicidad exterior)”, más adelante se revisará en detalle como se ha definido la ventaja competitiva en la empresa. Es de vital importancia, ponerse en los zapatos de los clientes potenciales al momento de hacer la venta de los productos o servicios, para poder definir y hacer los ajustes necesarios en los servicios, productos, precios y en la oferta en general; hasta lograr que pueda competir y ganar en el mercado.

Si alguna empresa no logra pasar este primer obstáculo para poder vender sus productos o servicios enfrentará fuertes problemas aún antes de arrancar y probablemente no será una empresa que logre sobrevivir en el mercado.

Los sectores industriales cambian constantemente y con el tiempo ganan o pierden atractivo. El atractivo de la industria refleja en parte factores donde una empresa puede tener poca influencia, aunque claramente hay casos donde una empresa puede cambiar totalmente el atractivo de un sector. Sin embargo, la estrategia competitiva de la empresa tiene suficiente poder para aumentar o disminuir el atractivo de un sector, ya que puede poner a la empresa en una posición muy fuerte y diferenciada frente a sus clientes.

La ventaja competitiva de una empresa nace del valor que ésta logra crear para sus clientes y en la mejor oferta comparada con la de sus competidores. El valor es lo que el comprador está dispuesto a pagar y un valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por servicios o productos similares o tener un producto o servicio especial que compense con creces un precio más elevado.

CAPITULO 3 - ANALISIS ESTRUCTURAL DE LAS INDUSTRIAS

3.1 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

El análisis estructural en una industria suele ser parte del plan de negocios y seguramente la mayor parte de la gente que quiere empezar con una empresa lo analiza de alguna forma. Los temas contenidos en este punto son fundamentalmente cinco: entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la competencia directa o productos sustitutos (Porter, 2012)

Figura 4



(Porter, 2012)

Estos cinco factores determinan como funciona una industria, ya que inciden en los precios, costos y por supuesto esos efectos se ven directamente reflejados en la rentabilidad de la misma.

Este tema debe de estar en el plan de negocios de cualquier empresa nueva, pero intentaré abordarlo desde la perspectiva de una pequeña empresa y entendiendo que muchos datos son difíciles de conseguir y algunos otros ni siquiera existe.

Aunque estos factores son muy importantes para determinar la estrategia competitiva, en muchos casos las empresas intentarán moldear la estructura y con esto cambiar el atractivo de la industria, como hay muchos casos en los que una estrategia exitosa puede cambiar las reglas del juego y cambia los paradigmas de los factores que la determinan.

Cada industria es diferente y cada factor de la estructura de la industria tiene diferente peso dependiendo del caso que estemos estudiando. El modelo de los cinco factores permite a una empresa descubrir los elementos que necesita para competir e identificar las innovaciones estratégicas que mejorarán la rentabilidad tanto de la industria como la propia. (Porter, 2012)

Para ilustrar mejor estos factores se utilizará el caso de la empresa antes mencionada que compite en la industria de la publicidad exteriorby específicamente en diseño e impresión de *OOH*.

Para ayudar al estudio del caso se profundizará un poco en los servicios de dicha empresa, que es diseño de alto impacto con efectos 3D e impresión de cualquier material *OOH*, con esto buscamos entrar en un sector muy competido donde muchos

competidores ofrecen poca diferenciación y se centran en los costos y descuentos para resultar más atractivos.

3.2 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

La intensidad de la competencia ayuda a determinar que tan atractivo puede resultar un mercado o segmento para una empresa, si tiene un producto o servicio muy innovador donde hay poca competencia será un segmento muy atractivo. Como lo comenté antes entraré en más detalle en los puntos más relevantes para la industria en la que competimos.

Ritmo de crecimiento de la industria: normalmente una industria que está en crecimiento tiende a atraer nuevos competidores. En el caso de estudio, la industria de la publicidad OOH la consideraría dentro de un segmento que tuvo un gran crecimiento. Después del boom de la publicidad digital hubo una caída importante en la inversión en medios como TV, revistas y algunos otros medios tradicionales que tenían gran parte de la inversión publicitaria (entre 40 y 50%) sin embargo, la publicidad exterior al ser un punto donde los consumidores son cautivos tomó mucha relevancia y tuvo un resurgimiento en todos sus formatos.

Número de competidores y equilibrio entre ellos: en este sentido la publicidad exterior es diferente a otros medios, aquí existen proveedores nacionales, locales en cada ciudad / estado, otros especializados en algún formato, ie: carteleras, parabuses, metro, entre otros.

Es una industria bastante fragmentada.

Competencia de precios: uno de los factores que hace que la competencia en precios se intensifique es cuando los productos entre los competidores son casi idénticos, hay costos bajos para los compradores al cambiar de proveedor, cuando hay costos fijos altos, la demanda no crece y las empresas deben buscar cubrir sus costos, estos son algunos factores que propician alta competencia en precios.

Cuando las empresas establecen la competencia en variables diferentes al precio como las características del producto, servicios de apoyo, el tiempo de entrega, o la imagen de la marca, es menos probable que se erosione la rentabilidad porque mejora el valor para el cliente y está dispuesto a soportar precios mayores.

En el caso de la industria de OOH tanto sitios como impresión de los materiales tiende a haber una gran competencia y baja diferenciación de los competidores, algunos competidores tienen la ventaja de tener “monopolio” en algún formato ie: metro y por eso pueden establecer ciertas condiciones, pero no es lo que predomina en esta industria.

Algunas empresas pequeñas logran sobrevivir ofreciendo su impresión a grandes agencias de medios o clientes puntuales, buscando un nicho ya sea dando precios competitivos y una atención muy buena, por ejemplo tiempos de respuesta o algún servicio especial y diferenciado, pero en general existe gran presión sobre los precios de impresión, algunos deciden dar precios muy competitivos usando materiales muy económicos aunque no pueden mantener una calidad constante y tienen muchas variaciones de color lo que hace que algunos clientes más exigentes no les compren.

En nuestro caso no es posible competir en precio y nuestros precios son mucho más elevado que el promedio de la industria y buscamos dejar todo al valor que podemos

darle al comprador al usar un servicio que no solamente les da la impresión sino ajustes en diseño para hacerla de alto impacto, buscando con esto un segmento nuevo de alto valor y más rentabilidad.

Buscando de esta forma una dimensión diferente donde se pueda mejorar el valor en relación a los posibles sustitutos, en este caso tratamos de posicionarnos en un segmento que no dependa tanto de los precios.

3.3 NUEVOS PARTICIPANTES (COMPETIDORES POTENCIALES)

Barreras de Entrada

Para un nuevo competidor siempre existen barreras para entrar en una industria o segmento, de todos los puntos relevantes hay algunos que en determinada industria son más relevantes y es ahí donde centraré mi atención para este análisis.

Economía de escala: este elemento juega un papel muy importante en el caso de la publicidad exterior y en especial de la parte de producción de materiales como lonas, viniles, entre otros; ya que hay empresas pequeñas que tienen una capacidad limitada y empresas muy grandes que en algunos casos son parte de los grandes medios de OOH, tienen una gran economía de escala y utilizan el tema de producción como un factor de negociación para ser más atractivos.

Inversión Inicial: este tema es importante ya que en esta industria si se requiere una inversión inicial alta, algunos empleados, más una bodega o espacio para colocar las máquinas de impresión y después poder sellar y empacar los materiales, y es

definitivamente uno de los factores que pueden inhibir la entrada de nuevos competidores.

Diferenciación de producto: a mi parecer este es uno de los puntos donde la industria no ha tenido muy buen desempeño y muchos clientes lo llegan a considerar un commodity. Un producto suficientemente diferenciado, podría lograr superar la lealtad del cliente con sus proveedores actuales, el riesgo de cambio, etc. Cuando la empresa iba a entrar al mercado en la parte de impresión de materiales y especialmente lonas para carteleras se definieron dos grandes grupos, los que usan lonas para gran formato "chinas" cuyo costo puede ser 20% - 30% más bajo vs las de más alta calidad, aunque tiene dos diferencias primero la resistencia es menor puede ser aproximadamente 30% menos resistente vs una lona de alta calidad y no tienen un buen control de calidad sobre el sustrato mientras que las lonas de alta calidad son 100% blancas lo que permite que las tintas se vean muy bien a la hora de imprimir. Las chinas tienen una amplia variación de tono y llegan a los grises lo que hace que al imprimirlas las tintas den tonos muy diferentes. Por otro lado, muchos de los proveedores que usan lonas chinas también usan tintas chinas que tienen los mismos problemas, mientras que las tintas de alta calidad no tienen variación en tonos y por lo tanto una vez que se calibra la máquina toda la producción va a tener los mismos colores, mientras que con las tintas/lona china van ha tener variaciones fuertes que se van a notar a simple vista. La mayor parte de los clientes AAA si notan la diferencia y exigen un estándar de calidad razonable en este punto. Siendo esta una de las posibles barreras de entrada es uno de los puntos donde la empresa decidió apostar por diferenciar más sus productos, pero ¿Cómo?

En el caso de la empresa que se estudia en el caso, ofrece el servicio integrado de mejora en el diseño y hacer la impresión para lograr un efecto en 3D y con esto aumentar la recordación de la campaña, así como mejorar el posicionamiento y aumentar el valor de la marca. Lo que hace un poco más complejo el proceso porque se tiene que entrar a modificar el diseño de los clientes, para después imprimirlo.

Figura 5



Ejemplo de diseño con efecto 3D, YOU CLIP / Encyclomedia

Experiencia en el mercado: si bien este es uno de los puntos que pueden afectar a una empresa nueva, en el caso de esta industria se puede hacer una investigación exhaustiva, así como pedir el apoyo de posibles proveedores, utilizando una lista de preguntas relevantes para poder disminuir los posibles errores. En la empresa del caso, se utilizaron los precios de mercado a clientes, calidades de producto, tipos de tinta / máquinas, etc.

Evidentemente existen más barreras de entrada, pero como se comentó anteriormente se hará un enfoque en los que son más relevantes para una pequeña empresa como la que se estudia en este caso.

3.4 Amenaza de los productos Sustitutos

Un producto sustituto es aquel que realiza la misma o similar función al producto de la industria por un medio diferente, en la mayoría de las industrias existen productos sustitutos y en esta época de grandes cambios definitivamente los hay. En el caso de la industria del *OOH* muchos lugares tenderán a digitalizarse y tener sitios 100% electrónicos lo que evitará la impresión de materiales de gran formato a futuro.

La amenaza de productos sustitutos es alta cuando ofrece una alta relación calidad-precio al intercambio del producto de la industria y cuando el costo para el comprador para cambiar al sustituto es bajo.

En el caso de esta industria la inversión que debe de hacerse para cambiar los sitios a ser electrónicos es cuantiosa y tiene ciertos riesgos de sufrir daños o robos y es por esta razón que esta sustitución no va a ser tan rápida en nuestro país.

3.5 Poder de los Proveedores

Los proveedores grandes intentarán capturar el mayor valor posible para ellos cobrando precios más altos, limitando servicios o trasladando los costos a los participantes de la industria.

Uno de los factores que hacen que un proveedor sea fuerte es cuando sus ingresos no dependen de una sola industria. En el caso de los impresos para OOH la hay dos insumos básicos lonas o vinilos que son los materiales que se colocan y las tintas.

En el caso de las lonas o vinilos están hechos del PVC que es un material que tiene muchísimos usos en muchas industrias diferentes revestimientos, ventanas, cables, tuberías de agua, envasado, productos para el hogar, lonas front y vinilos.

De tal manera que los precios de la materia prima al ser un *commodity* la industria que fabrica lonas no tiene control sobre las variaciones de precios y solamente puede influir en los costos de transformación, y si bien hay algunos proveedores de lona *front* no es un mercado tan competido como el de la impresión y por otro lado el cambiar de proveedor no es tan fácil porque si hay una variación en la calidad puede ser determinante para no poder fijar bien las tintas y tendrá efectos sobre el control de colores de las lonas cuando se produzca una campaña con los consecuentes problemas que habrá con los clientes. Entonces no es una industria que cambie fácilmente de proveedores de materia prima.

3.6 Poder de los compradores

Este tema sí se vuelve muy relevante en el caso de la industria de la impresión de materiales para gran formato.

Como se comentó antes, hay muchos impresores, los que dependen de una compañía de medios y los independientes, se puede decir que los que dependen de un medio tienen menos presión en bajar sus precios vs los independientes, ya que en algún punto puede sobrevivir si cubren sus costos directos más costos fijos, en cambio los

independientes deben de tener un margen mayor y por lo tanto están constantemente sometidos a mantener costos fijos bajos y balanceados para poder satisfacer la demanda de sus clientes pero no pueden tener demasiada capacidad sin utilizar.

La presión que enfrenta esta industria por parte de los compradores es muy grande y probablemente uno de los factores que mas determinan la forma y crecimiento de este segmento industrial y es que las grandes empresas de medios acumulan un gran poder negociador representando decenas o cientos de clientes y juntando así un gran volumen con que fácilmente pueden poner sus condiciones a los diferentes proveedores, y no solo de este segmento, sino al de medios en general incluyendo grandes empresas de medios del país, cobrándole a todos bonos de agencia por volumen conocidos por sus siglas en inglés como *AVBs (Agency Volume Bonus)*, que son enormes y que aplican a prácticamente todos los proveedores directos de las agencias de medios. Si bien algunos clientes negocian directamente con los medios mas grandes y retienen parte de esos *AVBs*, las agencias cobran de igual forma este tipo de bonos a todos los medios. En el caso de los materiales para *OOH* si bien los clientes intervienen para revisar calidad, colores, etc.; definitivamente es rara la empresa que se mete a negociar el precio directamente de estos insumos, normalmente queda bajo el poder negociador de las agencias de medios y por lo tanto, ellos concentran el poder negociador de muchas empresas. Los márgenes suelen ser bastante afectados por porcentajes que van del 10% al 15%.

En el caso de la empresa que se describe en este caso, se toma el diseño base de los clientes y se hace un arte que tenga mucho más impacto, ósea se ajusta el diseño o en algunos casos se diseña desde cero basándose en los guidelines de las marcas. En

cualquier caso, esto hace que con los principales clientes el contacto sea directo, la agencia de medios juega un rol dentro de la cadena de producción de una campaña de publicidad pero no tiene el control absoluto, por lo tanto se puede evitar un poco esta presión, aunque algunas agencia de medios han propuesto traerle nuevos clientes a la empresa y definitivamente cobrar parte de esos *AVBs*.

Como las agencias de medios son entes muy grandes buscan separar la parte de negociación de los ejecutivos, siendo estos últimos los que ven como dar más valor a sus clientes, la empresa con estos diseños de alto impacto puede ser un aliado para ellos, ya que en algunos casos la bajada de la campaña a impresos es hecha por diseñadores Jr y al final del proceso creativo, ósea le dan menos importancia vs otros medios y en se sabe que los clientes le reclaman a la agencia diciéndole que la selección de sitios *OOH* que hicieron es mala porque nadie recuerda su campaña sin entender que para que una campaña *OOH* funcione tiene dos elementos la ubicación y la creatividad. Si esta última no es buena pueden tener la mejor ubicación y pasará prácticamente inadvertida y es aquí donde se busca ser un aliado para clientes y agencias de publicidad.

CAPITULO 4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

4.1 ESQUEMA DE FUERZAS QUE INTERVIENEN EN LA INDUSTRIA

Las tres estrategias genéricas planteadas por M. Porter son liderazgo total global en costos, diferenciación y / o enfoque o concentración, a través de estas estrategias una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la estructura de la industria y la competencia en ese sector, para conseguir una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores.

El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y una empresa debe decidir y escoger que clase de ventaja competitiva quiere obtener.

Una empresa que se concentra en todo al final no destaca en nada y por lo tanto ofrece servicios o productos promedio en todo y por lo tanto no tiene ninguna ventaja competitiva.

4.2 LIDERAZGO EN COSTOS

En esta estrategia genérica una compañía intenta obtener una ventaja competitiva basada en el costo, enfocará sus esfuerzos en ofrecer costos más bajos que sus competidores en productos o servicios equivalentes.

Hay diferentes formas de lograrlo, economías de escala, a través de una patente, acceso preferencial a materias primas, etc.

Porter sugiere hacer un análisis detallado de la cadena de valor, donde se analice cada actividad relacionada con el valor que la compañía efectúa, ya que cada actividad tiene

su propia estructura y el comportamiento de sus costos puede verse afectada por los nexos y las interrelaciones con otras actividades tanto dentro de la compañía como fuera de ella.

En el análisis de costos, la división de la cadena de valor genérica se divide en actividades individuales. Por lo general, a las empresas les resulta fácil identificar los grandes componentes de su costo, pero algunas veces no consideran las actividades más pequeñas pero crecientes que con el tiempo pueden modificar su estructura de costos.

Aunque el liderazgo en costos no es la ventaja competitiva más importante de mi empresa, es utilizada en todas las industrias, por lo que considero importante describir los diez factores del comportamiento de las actividades relacionadas al costo.

4.2.1 Economías de escala

Se basan en que al aumentar la escala de producción se obtendrá un beneficio por la reducción de costos unitarios, parte de esta ventaja es debido a que los costos fijos no se incrementan de manera proporcional a los costos variables y con esto disminuyen al dividirse entre más unidades producidas o dicho en de otra manera, se logra una mayor eficiencia al tener mayores volúmenes. Las economías de escala se fundan en varias características, por ejemplo:

- La reducción de costos es en el costo unitario, normalmente porque al aumentar la producción se pueden prorratear algunos costos fijos con la disminución proporcional en los costos unitarios.

- Acuerdos por volumen con los proveedores, pues al comprar mayor volumen en casi cualquier sector se obtienen mejores precios (descuentos), incidiendo así en los costos unitarios, de hecho, algunos negocios sustentan casi toda su diferenciación en la capacidad de comprar grandes volúmenes.

Si las empresas logran incidir en los mecanismos antes descritos, que son la base de las economías de escala podrán obtener grandes beneficios y obtener costos muy competitivos.

Este es uno de los factores más importantes en la industria del *OOH* donde varias empresas buscan posicionarse, buscando dar servicio a las grandes empresas de medios exteriores y/o agencias de medios. De hecho, muchas empresas medianas que únicamente ofrecen espacios publicitarios en *OOH*, maquilan 100% la impresión de sus lonas.

Al final existen varios proveedores de lona impresa para *OOH* y si vemos sus *USP* son:

- Producción rápida y de gran calidad
- Los precios más bajos
- Envíos nacionales
- Materiales de alta calidad

Vemos que hay poca diferenciación y al final las negociaciones con las agencias de medios son precio / m² con una diferencia de no más de 7% y 10 - 15% de aportación a las mismas.

Esto hace que sea un mercado donde es realmente difícil diferenciarse, ya que la mayoría de los clientes les entrega el arte final listo para ser producido, la aprobación es sobre una pieza hecha en un plotter, ósea que no es la máquina que va a producir el material final y por lo tanto cualquier prueba aprobada podría ser usada por cualquier empresa como referencia para producción sin ser esto una referencia de la calidad de la impresión final.

Siendo así las empresas buscan obtener el liderazgo en costos manteniendo algunos puntos de paridad o por lo menos de proximidad con otras empresas, en este rubro necesitarían mantener una calidad de impresión constante, que la duración de sus tintas sea de al menos 3 meses, como las principales características que podrían mantener parecidas a sus competidores.

4.2.2 Aprendizaje

El costo de una actividad relacionada con el valor que genera la empresa puede llegar a disminuir con el tiempo a causa del aprendizaje. Hay muchos mecanismos mediante los cuales el aprendizaje puede incidir positivamente en el costo de una actividad, por ejemplo: ajustes en el diseño del producto, en el proceso de producción para hacerlo más rápido y eficiente

En el caso de la industria de diseño e impresión de *OOH*, definitivamente este es uno de los puntos que pueden ayudar especialmente porque con el aprendizaje y perfeccionamiento de los procesos de producción se reducen tiempos y se evitan desperdicios que pueden llegar a ser muy costosos.

El aprendizaje puede transferirse de una compañía a un sector de diferentes maneras, por medio de proveedores, consultores, ex empleados y con esto hacer la curva de aprendizaje de otra empresa mas ágil.

En el caso de la empresa que se analiza, mucho de aprendizaje ha sido a través de proveedores para entender cuales son los mejores materiales, tintas, manejo adecuado de los materiales por parte de los proveedores de medios.

4.2.3 Patrón de utilización de la capacidad

Una actividad de valor que tiene un importante costo fijo se verá afectada directamente por la utilización de la capacidad. Un bajo uso de la capacidad instalada significa subutilización de la infraestructura y por ende mayor costo por unidad. Este elemento es determinante en la competitividad del producto o servicio frente a otros competidores en el mercado. Este definitivamente es uno de los factores que las empresas en el ramo de la impresión tienen que cuidar sus costos fijos y su capacidad de producción, normalmente buscan contratos de volumen anual vs tarifas y descuentos especiales, esto es muy común con las agencias de medios que les pueden garantizar volúmenes anuales para tener un porcentaje alto de utilización de su capacidad instalada.

4.2.4 Nexos

Existen dos tipos de nexos los que se refieren a la cadena de valor y los verticales con los proveedores y canales. Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra. Por ejemplo, con la compra hojas cortadas a tamaño para la impresión de parabuses simplifica la manufactura y se reduce el

desperdicio. La ventaja competitiva nace de los nexos entre las actividades, lo mismo que de las acciones individuales.

Los nexos reflejan también la necesidad de coordinar las actividades, así la entrega puntual puede exigir coordinar las actividades de las operaciones, logística y servicios. La capacidad de coordinar los nexos reduce a menudo el costo o mejora la diferenciación, por ejemplo, con una mejor coordinación se reduce la necesidad de inventario en toda la empresa. En el caso de la industria de la impresión uno de los materiales base para la impresión de lonas es la lona *front* de 13 oz, algunos proveedores deciden tener una alianza con los proveedores de lona, y pasándoles un plan mensual que confirman cada semana y reciben las cantidades exactas de materia prima que necesitan, evitando así tener inventario de uno de los componentes que más aportan al costo del producto terminado.

En cuanto a los nexos verticales reflejan la interdependencia de las actividades organizacionales y las cadenas de valor de los proveedores y canales. La forma en que efectúan las actividades del proveedor o del canal incide en el costo o el desempeño de las actividades organizacionales.

Los proveedores producen un bien o servicio que la compañía emplea en su cadena de valor; la de ellos también influye en otros puntos de contacto de la compañía. Así, las actividades relacionadas con la adquisición y la logística de entrada interactúan con el sistema de recepción de pedidos del proveedor, mientras su personal de ingeniería de aplicación colabora con el de desarrollo tecnológico y de manufactura de la empresa. Como se comentó al principio de éste inciso los envíos frecuentes del proveedor pueden

atenuar la necesidad de tener inventario de una empresa y esto es algo común en el caso de la industria de la impresión de gran formato, también el tener un proveedor con una certificación internacional como ISO 9001 garantiza la confianza en los productos y por lo tanto evita costos de inspección y agiliza el tiempo de producción.

Los nexos entre la cadena de valor de los proveedores y la de la empresa brindan oportunidades para que mejore su ventaja competitiva. A veces es posible beneficiar a ambos influyendo en la configuración de la cadena de los proveedores para optimizar simultáneamente la ejecución de las actividades o mejorando la coordinación entre la compañía y proveedores, de cualquier forma, hay que considerar que estos nexos no son un juego de suma cero donde uno gana a costa del otro, sino una relación donde ambos se pueden beneficiar.

4.2.5 Interrelaciones

Se refieren a las actividades de valor que pueden ser compartidas por dos o más unidades de negocio de la misma compañía, al hacerlo se reducen los costos unitarios, además ayuda a mejorar el tiempo de aprendizaje. Si bien este es un factor que puede utilizarse en muchas industrias en el caso que describo no es tan relevante, debido a que la mayor parte de las empresas son pequeñas o medianas y no tienen pueden tomar ventaja de este tipo de factores.

4.2.6 Integración

Puede disminuir el costo de una actividad de valor. En un momento dado una compañía puede prescindir de algunos proveedores gracias a un proceso de integración, mismo que le traería algunos costos extra que debería de compensar con los ahorros que

genera en el proceso mismo. De hecho, este factor se utiliza en la industria del OOH donde algunos medios tienen una compañía hermana que se dedica a imprimir logrando así algunas ventajas en costos que le pueden transferir a sus clientes.

Otro ejemplo claro de esto es Bimbo que tiene más de 1000 vehículos de transporte y tiene una planta de impresión dedicada exclusivamente a la impresión de vinil para su flotilla de transporte.

4.2.7 Oportunidad

La oportunidad en la función de costos depende mucho de sincronizarse con el ciclo de negocios o con las condiciones del mercado. Ese factor por si solo puede me parece que no hará la diferencia en este sector, aunque como en cualquier caso en un momento dado puede ayudar en la estrategia de lograr un liderazgo en costos.

4.2.8 Políticas Discrecionales

Los costos de una actividad de valor siempre pueden verse afectados por las decisiones políticas de la empresa, normalmente una empresa que decide buscar el liderazgo en costos deberá alinear sus políticas a este objetivo. Un ejemplo claro son las líneas aéreas de bajo costo, si bien pueden claramente tener un liderazgo en costos y logran precios muy agresivos a sus clientes, los clientes saben los contras de pagar el boleto más barato, por ejemplo, cargos extra por cualquier cambio, por tener un lugar determinado en el avión, si se quiere comer algo durante el vuelo o llevar una maleta adicional. Este punto aunque pueda parecer poco trascendental es muy relevante para una empresa que quiere lograr un liderazgo en costos, debe analizar detalladamente todos

los puntos donde sus políticas puedan influir en el costo. En el caso de la industria de la impresión de OOH algunas de las políticas serían relacionadas a:

- Limitar la variedad de productos que se producen
- Tiempos de entrega
- Nivel de servicio
- Tipo de clientes a los que se enfoca
- Materias primas

4.2.9 Ubicación

Definitivamente la ubicación de una actividad de valor repercute en el costo. En el caso de la industria de la impresión de OOH la producción de impresión en gran formato requiere de espacios grandes para el armado y pegado de las lonas, por lo que normalmente la localización de todas las plantas es en zonas industriales donde el costo por m² es relativamente bajo. También los costos de algunos servicios son menores o se tienen en zonas con algunos beneficios en impuestos.

4.2.10 Factores institucionales

Este factor se refiere a las regulación gubernamental, impuestos especiales o exenciones para ciertas materias primas, aranceles y demás factores que dependen de leyes y reglamentos.

Si bien definitivamente este es un factor que afecta los costos, normalmente es igual para todas las empresas. En el caso de la industria a la que nos referimos podría llegar a ser un factor, pero en general todos podrían beneficiarse o verse afectados por este tipo de factores.

En la industria de la impresión de OOH, como en algunas otras, el liderazgo en costos es importante y varias empresas del sector de impresión de gran formato es la que utilizan para competir en el mercado, utilizando varios de los factores y en la forma que se ha descrito en las páginas anteriores para mi empresa no es una estrategia relevante.

4.3 Diferenciación

Esta es la segunda estrategia genérica, una compañía logra diferenciarse de las demás cuando es capaz de producir un servicio o producto que sea percibido como algo especial, o que sus competidores no son capaces de ofrecer.

El principal problema de la diferenciación es que no es fácil y resulta costosa, ya que para lograrla se necesita tener una tecnología única, experiencia o desarrollar un conjunto de actividades, que logren generar la singularidad del producto o servicio. Si se logra obtener dicha diferenciación se podrá vender el producto o servicio a un precio elevado.

No debe confundirse el concepto de calidad con el de diferenciación, mientras la calidad se refiere al producto físico, las estrategias de diferenciación buscan crear valor para el cliente, para destacar una empresa debe escoger una propuesta de valor que la haga única, para distinguirse de productos similares, proporcionándole así una ventaja competitiva en el mercado.

Los factores de singularidad son los que ayudan a generar esta diferenciación y por lo tanto a generar unicidad en una actividad para una empresa, ejemplos de estos factores serían: decisiones políticas, nexos dentro de la cadena de valor, nexos con los

proveedores, nexos con los canales, oportunidad, ubicación, aprendizaje, escala, entre otros. (Porter, 2012, pág. 124)

Existen varios factores básicos para lograr diferenciarse, al igual que revisamos los factores para lograr el liderazgo en costos, revisaremos algunos de los más importantes:

4.3.1 Decisiones de políticas

Algunos ejemplos de donde pueden implementarse éstas decisiones son:

- Características del producto y desempeño prometido
- Servicios
- Tecnología utilizada en la ejecución de una actividad
- Calidad de los insumos adquiridos

En el caso de diferenciación del producto se puede hacer en diseño, características, duración o calidad.

En este caso, la empresa busca usar la diferenciación de producto como el factor principal para competir en esta industria, como se comentó anteriormente, la industria de impresión de gran formato que incluye la de lonas, es en general poco diferenciada y suele haber dos estándares las calidades muy bajas de lona china y la de mejor calidad, la diferencia es en la resistencia y segundo en que las tintas y tonos pueden llegar a ser visiblemente malos, pero fuera de este tema de calidad la mayor parte de los clientes hacen sus propios diseños. En cambio la empresa se diferencia al hacer adaptaciones en diseño e impresión para lograr efectos de alto impacto.

Nexos, al igual que en la parte de costos, los nexos pueden jugar un factor determinante para lograr la singularidad ya sea dentro de la cadena de valor, con los proveedores y canales.

Siguiendo con nuestro caso, usamos los nexos con proveedores para mejorar nuestros productos.

4.3.2 Oportunidad la diferenciación

Podría venir también del momento en que una empresa empezó a realizar cierta actividad, al ser la primera en adoptar una imagen podría impedir que otros competidores lo hagan. Un ejemplo claro de esto es lo que ha pasado con la compañía Apple, quien ha sido innovadora y la primera en lanzar varios productos al mercado, incluidas las tabletas, que generaron un nuevo mercado de alta demanda y valor.

4.3.3 Otros factores que pueden ayudar en la diferenciación

1. Ubicación también puede llegar a ser un factor para lograr la singularidad.
2. Interrelaciones, cuando una actividad se comparte con otras unidades de negocio, se puede llegar a generar un alto grado de singularidad.
3. Aprendizaje, en el caso de nuestra empresa el aprendizaje es fundamental, ya que para tener un producto diferenciado hemos desarrollado un sistema de diseño y producción de materiales, que utiliza distintos programas, habilidades y actividades con las que logramos crear un producto diferenciado al que las agencias de diseño normalmente les pueden ofrecer y al cual la mayoría de los clientes le ven un valor por encima del costo extra que les puede ocasionar.

4. Integración, puede ser un factor de diferenciación al llevar a cabo actividades que podrían ser realizadas por proveedores, esto le dará a la empresa el control de dichas actividades, ya sea para hacerlas de forma diferente o simplemente para que no haya fugas de información.
5. Escala, a medida que los costos fijos se reparten entre un mayor número de unidades producidas, el costo fijo será menor por unidad. Un ejemplo, serían algunas empresas que requieran de gran inversión pueden llegar a usar esto como un factor de diferenciación, ya que sus competidores no tendrán la capacidad de producir en esos volúmenes con esa tecnología costosa.
6. Factores institucionales es otro de los factores que podrían generar singularidad, pero en el caso que nos compete no tiene tanta relevancia.

En esta sección se ha descrito brevemente algunos de los factores que pueden lograr la singularidad.

4.3.4 Diferenciación y Valor para el cliente

En si la singularidad no genera una diferenciación real si no es valiosa para el cliente, este valor será el que justifica un precio más alto.

Hay dos mecanismos por los cuales una compañía crea valor: (Porter, 2012, pág. 131)

- Reducción del costo del comprador
- Mejoramiento del desempeño del comprador

Si una empresa logra con su producto o servicio ayudar en cualquiera de estos dos sentidos los compradores estarán dispuestos a pagar un precio alto.

A continuación, se mencionan algunas formas en que se puede reducir el costo para generar una diferenciación:

- Reducir costo directo de usar el producto, como mano de obra, mantenimiento, etc.
- Reducir el costo indirecto de usar el producto y en la industria que analizamos en este caso, ejemplos de esto podrían ser, para el impresor de lonas una máquina que optimice la utilización de las tintas que es de lo más caro del proceso, o para un cliente unas lonas de buena calidad que eviten mermas y reposiciones.
- Reducir el costo de entrega, financiamiento, etc., como lo comenté antes algunos impresores han establecido su ubicación de tal forma que puedan reducir inventarios de algunas materias primas que se entregan “justo a tiempo”. Aunque esto por si solo no es suficiente para una diferenciación hacia el cliente es parte de la cadena de valor y un engrane importante.

Mejorar el desempeño del cliente puede ser un gran factor de diferenciación, es muy importante tomar en cuenta que es lo que el comprador considera como un buen desempeño.

Para lograrlo se debe conocer la industria, así como las necesidades del comprador. En muchos casos éste, enfrenta un reto importante para determinar la forma en la que el resto de las actividades de la compañía y el producto o servicio comprados influirán en el valor. De hecho, algunas veces no se puede determinar completamente el desempeño del producto aún después de haberlo adquirido y utilizado.

Es muy posible que el cliente no conozca bien la manera en el que el producto mejorará su desempeño, esto significa que la diferenciación que se logre podría basarse en factores que le permiten inferir o juzgar si una compañía le ayudará a mejorar su desempeño frente a los competidores. Para deducir el valor recurre a señales de valor como lo son: reputación, profesionalismo, aspecto y personalidad de empleados del proveedor e información suministrada en la presentación de ventas.

Algunas señales de valor necesitan de una inversión constante, como publicidad o empaques de alta calidad, otras reflejan el prestigio o reputación que han ido acumulando con el paso del tiempo.

Los compradores no pagarán por un valor que no perciben, por lo tanto, el mayor precio en un servicio o producto que una empresa impone debe reflejar el valor entregado al cliente. A largo plazo el precio que una compañía le pone a un producto reflejará el valor entregado al cliente. Si la compañía ofrece un valor modesto, pero lo presenta de forma eficaz con señales, podrá fijar un precio mayor que la que otra que de un valor más alto pero lo presente en forma deficiente.

Si no se logra transmitir el valor verdadero por medio de señales de valor, una compañía no logrará obtener el precio especial que merece su producto.

El producto lo compran decisores individuales, son ellos quienes interpretan el valor real y sus señales. Sabemos que muchas veces el comprador no es el usuario del producto. Los decisores aprecian distintos aspectos en un proveedor y se valen de diferentes señales para juzgarlos, es importante identificar al comprador real para poder definir cual será el valor para el cliente y las señales de valor que se deben de utilizar.

4.3.5 Criterios de Compra

Los criterios de compra se dividen en dos tipos criterios de uso y criterios basados en las señales, estos criterios se refieren a la forma en la que el proveedor influye en el valor real del cliente y como mejora el desempeño de este. Hay dos criterios de compra: criterios de uso y señales de valor (Porter, 2012) debe trabajarse en ambos criterios para obtener resultados óptimos.

4.3.5.1 Criterios de Uso

Entre los criterios de uso se encuentran las especificaciones obtenidas por un producto, los criterios también pueden incluir intangibles. Parte del éxito del criterio de uso será la eficacia con la que una organización utilice el producto, por lo que es importante asegurarse que el producto se utilice en una forma que le permita dar el máximo rendimiento y en algunos casos, simplemente asegurarse de que esto pueda ocurrir, porque en algunos clientes no será posible utilizarlo al máximo potencial.

En el caso de la industria del diseño e impresión de *OOH* existen algunos criterios de uso, por ejemplo, los impresores que usan lonas certificadas, por ejemplo, ISO9002 pueden demostrar que las especificaciones de su producto son mejores comparadas con las lonas chinas, además si utilizan plotter y tintas de alta calidad también tendrán una mejor calidad de impresión que otros, cosas que son fácilmente demostrables con las especificaciones.

La empresa del caso es un híbrido que vende un servicio que no es el estándar en la industria porque normalmente una agencia de publicidad diseña el master y el impresor o medio, solo lo imprime. Mientras que la empresa que se analiza, ajusta el diseño para

darle mayor impacto, imprime y entrega el producto terminado. La promesa es entregar un producto diferente, que logrará mucho mayor impacto vs los diseños normales. Aquí existe un criterio de uso que sería medir el impacto de esa campaña contra una campaña estándar, como bien menciona Porter, muchas veces el comprador no puede determinar completamente el desempeño del producto aún después de haberlo adquirido y utilizado. Y ese es exactamente el caso de este producto.

En la industria de la publicidad en general es muy difícil de medir el impacto de la campaña en recordación o ventas directas, además de muy costoso, por lo que muchas empresas evalúan cuantitativa o cualitativamente sus campañas de medios y con eso tienen cierta certeza, ya durante la ejecución en distintos medios se pueden medir los impactos, cual es el *rating*, *clicks* o *clicks through*, pero será siempre muy difícil de medir el impacto real y la conversión de ese impacto en una compra, aún con la publicidad digital pasa esto, pues más aún con la publicidad *OOH*.

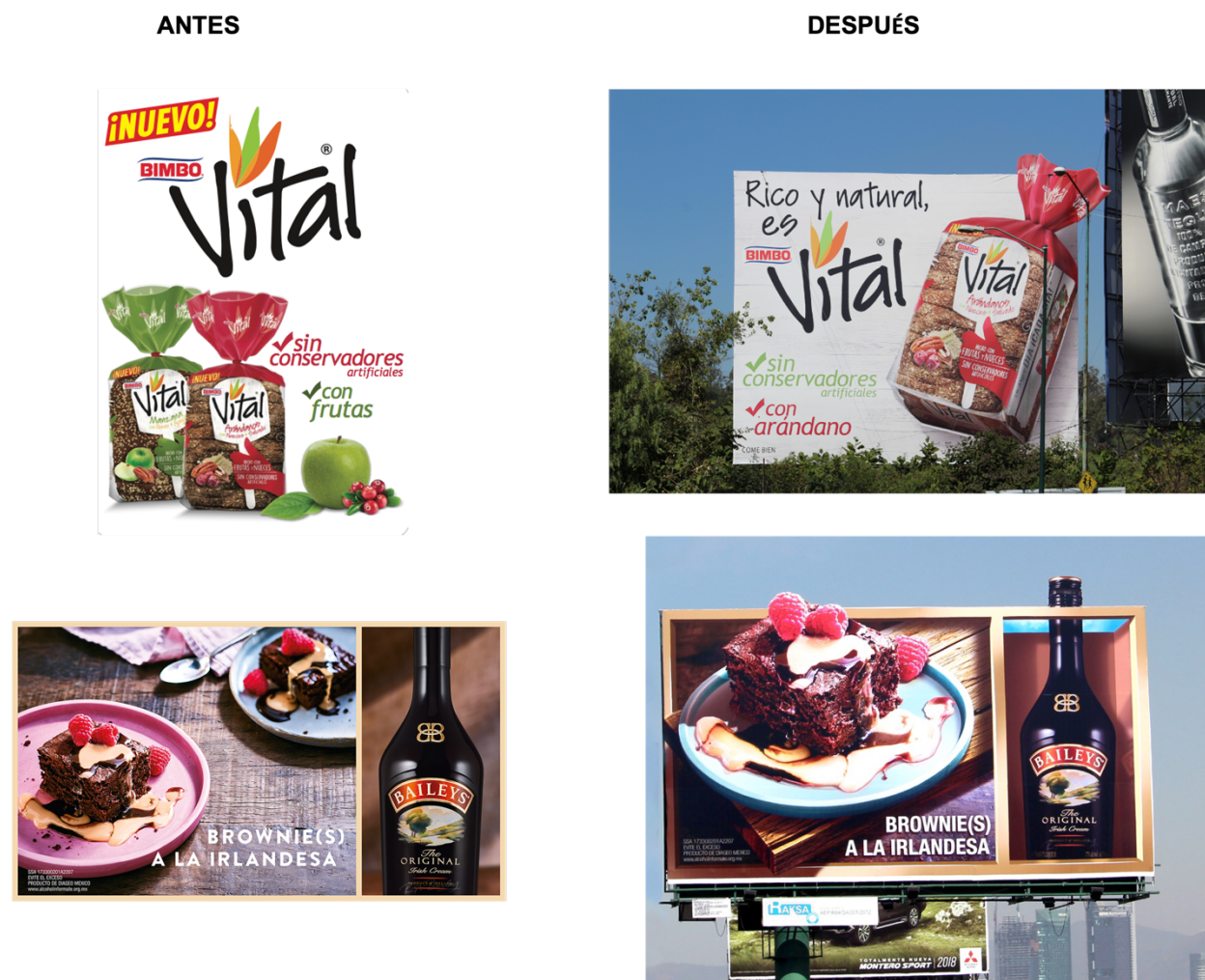
En *OOH* lo que se mide son los “impactos” y esto es relativo, porque se puede medir el flujo de personas que pasan frente a una cartelera o valla publicitaria, cuanta gente viaja en el metro y de alguna forma estarán expuestos a esa publicidad, pero también puede suceder que o no la vean o al verla no les llame la atención y simplemente no tengan el impacto que se esperaba.

Es ahí donde la empresa del caso puede hacer la diferencia si alguna campaña de *OOH* no es suficientemente llamativa, puede lograr que aumente el impacto y la recordación.

Sin embargo, medir esto es muy difícil, la recordación publicitaria es algo que no todos los clientes miden y aún cuando lo hagan difícilmente comparten ese dato. Un criterio de

uso que se intenta utilizar es justamente cuanto puede llegar a aumentar la recordación, sin embargo, definitivamente no es un dato preciso.

Figura 6



Nota: las imágenes muestran una campaña que ha sido modificada por la empresa y se muestra como ejemplo de la diferencia en impacto visual que puede haber entre una campaña STD y una campaña retrabajada en con efectos 3D.

Elaboración Propia. Ejemplo de antes y después de algunas campañas 3D, YOU CLIP, Encyclomedia

A continuación algunos de los beneficios que la empresa da en su servicio.

- Una ejecución especial como 3D real puede costar 4 o 5 veces más que toda la campaña impresa con efectos 3D y el alcance de una ejecución real es de

- solo 1 solo sitio mientras que la campaña ajustada con efectos 3D puede abarcar el 100% de la campaña por una fracción del costo de 1 sitio.
- La inversión que estas ejecuciones trabaja sobre el total de la inversión publicitaria, ya que aumenta la rentabilidad del medio en su totalidad.
 - El impacto de la publicidad se multiplica varias veces vs una campaña std.
 - Contribuye a la construcción de la marca en el largo plazo.

El criterio de uso, se refiere a la forma en que el proveedor influye en el valor real del cliente y como mejora el desempeño de este. En el caso que ilustro se habría dos criterios de uso: el primero que la inversión incremental por hacer un diseño e impresión en 3D trabaja sobre el total de la inversión publicitaria, haciéndolo muy rentable. El segundo el impacto en recordación publicitaria que aumenta mucho.

Sin embargo, esta medición no es muy precisa, es muy costosa y la mayor parte de los clientes no pueden medirlo y aunque visualmente podría quedar claro que va a haber un aumento mayor al costo de inversión causado por el tipo de impresión especial, las razones anteriores hacen muy difícil que este criterio único sea el que se pueda usar como argumento de venta y por lo tanto las señales de valor serán indispensables para nuestro negocio.

Tabla

1

Dato	Original	Campaña Mejorada	%
Recordación Publicitaria	5%	40%	700%
Duración	3 meses	3 meses	
Inversión	3.0 mios	3.1 mios	3.3%
Eficiencia	5.0	40.0	
Ratio Eficiencia	1.0	8.0	
Inversión Aparente	3.0 mios	24 mios	

Nota: los datos de la tabla fueron proporcionados por un cliente, sin embargo, por temas de confidencialidad no se muestra la campaña a la que corresponde.

Ejemplo de cuanto se puede mejorar el impacto de una campaña OOH

El criterio de uso, se refiere a la forma en que el proveedor influye en el valor real del cliente y como mejora el desempeño de este. En el caso que ilustro se habría dos criterios de uso: el primero que la inversión incremental por hacer un diseño e impresión en 3D trabaja sobre el total de la inversión publicitaria y no solamente sobre la inversión adicional, haciéndolo muy rentable. El segundo el impacto en recordación publicitaria que aumenta mucho.

Sin embargo, esta medición no es muy precisa, es muy costosa y la mayor parte de los clientes no pueden medirlo y aunque visualmente podría quedar claro que va a haber un

aumento mayor al costo de inversión causado por el tipo de impresión especial, las razones anteriores hacen muy difícil que este criterio único sea el que se pueda usar como argumento de venta y por lo tanto las señales de valor serán indispensables para nuestro negocio.

4.3.5.2 SEÑALES DE VALOR

Hoy en día sigue siendo razonablemente vigente el dicho de John Wanamaker sobre la inversión publicitaria: “la mitad del dinero que gasto en publicidad se desperdicia, el problema es que no sé qué mitad es”. Si entendemos que esta es una duda que le surge a muchos compradores del sector, respecto al medio en general, a los diversos formatos que existen, a las diferentes acciones especiales que se pueden tener, etc.; será importante buscar cualquier forma en que podamos apoyar la percepción de valor que un comprador tenga sobre nuestros productos o servicios.

En el caso de la empresa del caso, son fundamentales y deberían ser activamente utilizados con las diferentes herramientas para promover la imagen de la empresa.

A continuación, describo algunos de los criterios basados en señales y como aplican para la empresa del caso:

Reputación o imagen

Un ejemplo típico de esto son los restaurantes que son recomendados por expertos o guías en línea que nos recomiendan sitios donde la experiencia, lugar, sabor de los alimentos y muchos otros factores, lo que lo hace recomendable comparado con otros sitios.

Es normal que un consumidor compre algún producto o servicio basándose en la recomendación de un amigo o familiar, pues en los negocios ocurre algo parecido, una empresa grande que tiene varias divisiones le recomienda un servicio a una división hermana, o un director de cuenta a un amigo en la agencia de medios.

La reputación o imagen de una empresa, negocio o persona es como oro molido para poder obtener nuevos clientes. El proceso de crear una reputación es central para el marketing y en este caso será muy importante que en las herramientas que se utilicen se maximice este concepto de la reputación como una forma de reforzar positivamente la imagen y capacidad de la empresa.

En la empresa de este caso serán: campañas publicitarias, que promuevan a la empresa como una generadora de valor. Programas de calidad y servicio para mantener a los clientes satisfechos y reforzar la seguridad de que han hecho una buena elección al trabajar con ésta.

Lista de Clientes

En el caso de la industria de OOH la mayor parte de los medios comparten los mismos clientes y no existe mucha diferenciación entre un medio y otro, tal vez algunos tienen más sitios en ciertas ciudades o zonas geográficas y es así que los clientes seleccionan sus ubicaciones, sin embargo, el servicio que presta la empresa es más una ejecución dentro de los medios, parte del RTB (reason to believe) de la empresa es los clientes con los que se trabaja. Cuando comenzó la empresa, la primera pregunta de los clientes era normalmente con quien se ha trabajado y una vez que se pudo convencer a los clientes de trabajar con la empresa, normalmente es un proceso lento donde prueban con

algunos sitios o campaña pequeña antes de dar el siguiente paso. Es por eso que la presentación de negocios se basa en la diferencia que la empresa puede hacer y todos son casos reales donde se muestran fotos de las campañas reales que se han tenido con los clientes más importantes del país en OOH.

Si bien este es uno de los criterios que más usa la empresa para promover sus servicios, en la sección de herramientas y solución del caso se buscará la forma de darle un énfasis a esta forma de promocionar la empresa.

Publicidad

Si bien la empresa no tiene un gran presupuesto para publicidad cualquier contacto con el comprador puede ser utilizado como publicidad y por eso será importante pensar que las herramientas que se describirán serán un vehículo para promocionar la empresa y por lo tanto publicidad.

Aspecto del producto

Se considera parte del producto la forma en que se presentan los prediseños de una campaña y por eso se le da un gran valor a esas presentaciones y uno de los puntos que se busca reforzar es justo esta parte para tener más señales de valor para los clientes.

Tiempo en la industria

Si bien existen “early adopters” en muchas industrias, es normal que el tiempo en la industria de cierto grado de confianza a los compradores, ya que ninguna empresa sobrevive sin ofrecer algún valor.

Un tema relevante en las herramientas será como poder conectar las señales de valor con los criterios de uso, que como se ha mostrado en este caso son difíciles de obtener y medir con precisión, sin embargo, si se relacionan de manera adecuada con las señales de valor podrían ayudar a convencer a clientes potenciales del valor que puede aportar la empresa.

4.3.6 Como sostener la Diferenciación

Un último tema que debe considerarse cuando que opta por tener una estrategia de diferenciación es el pensar a largo plazo como poder mantenerla, ya que todo negocio exitoso generará competidores que busquen igualar las condiciones y oferta de los productos o servicios ofrecidos por las compañías que han logrado tener productos diferenciados.

Porter menciona dos factores para poder sostener dicha diferenciación a lo largo del tiempo, primero mantener el valor percibido que tienen los compradores del producto o servicio y segundo la falta de imitadores de la competencia. (Porter, 2012, pág. 158)

Las fuentes para generar la diferenciación generan barreras que pueden ser más o menos sustentables dependiendo de cada caso. Entre las más sustentables se encuentran ejemplos como el aprendizaje especialmente si es patentado, en general entre más fuentes de singularidad existan será más fácil sostener la estrategia de diferenciación.

Y es por eso se buscará que la utilización de las diferentes herramientas puedan mantener en la mente de los compradores un alto valor percibido de los productos y servicios de la empresa.

4.4 Segmentación

La segmentación es la tercera estrategia genérica también conocida como concentración y consisten en dividir el mercado en unidades que comparten algunos atributos similares en términos de comportamiento, consumo y muchísimos otros factores que pueden ayudar a agrupar consumidores o compradores.

De hecho existen muchos tipos de segmentación algunos ejemplos son segmentación geográfica, demográfica que incluye: edad, sexo; segmentación por factores socioculturales, estilo de vida y nivel socioeconómico (NSE).

Ejemplos de segmentación existen en todos los mercados y hemos llegado a niveles de segmentación muy sofisticados y por eso vemos en los supermercados que cada categoría de productos tiene muchísimas opciones, por poner un ejemplo simple el de champús para el cabello, hay para hombre, mujer, niños, bebés; también se segmentan por color del cabello, rubio, castaño, claro; puede ser también por tipo de cabello, rizado, liso. Para cabello con problemas, caspa, caída de cabello, entre otros muchos segmentos para el cuidado del cabello. Cuando se trabaja en cualquier industria de consumo podemos ver como las marcas se disputan el liderazgo en muchos segmentos y a veces tienen el honor de liderar segmentos con un solo competidor que llegan a ser casi irrelevantes porcentualmente dentro del mercado total, aunque algunas veces esos productos de nicho pueden tener márgenes enormes, este fundamento ya lo he explicado dentro de la estrategia de diferenciación y aplican reglas similares.

Porque es importante la segmentación en B2B, porque nos ayuda a entender cuales son las necesidades específicas de los clientes, poder agruparlos y entender a cuáles

podríamos atender con nuestros productos o servicios y finalmente diseñar estrategias de *marketing* diferenciadas para cada segmento de clientes.

Los segmentos en los mercados no son fáciles de definir o tienen límites claros y tampoco son fáciles de acceder, al contrario son difíciles de definir, confusos y se traslapan entre sí. Los segmentos tienden a ser inestables con el tiempo ya que hay cambios en el comportamiento de los compradores, competidores y en general en el ambiente del negocio, es por eso que la segmentación debe ser un proceso continuo. (Thomas, 2002)

Aquí algunos tipos de segmentación en *B2B*, segmentación por actividad, segmentación geográfica, segmentación por potencial de crecimiento, etc.

En nuestro caso, si bien comenté que nuestra estrategia genérica es la diferenciación, también segmentamos a nuestros clientes de forma muy básica pero de acuerdo a las necesidades de nuestra empresa:

- Por tipo de inversión en *marketing*: cuando hacemos la prospección de clientes buscamos primero los clientes que más invierten en *OOH* ya que son los que tendrán mayor volumen para la empresa
- Por flexibilidad en *guidelines*: hay clientes que difícilmente quieren tocar su visual master y por lo tanto será difícil o casi imposible darles efectos 3D, en este caso se han tenido clientes, donde es casi imposible tocar el arte y por lo tanto los efectos que se pueden dar son muy pocos, sin embargo otros son mucho más abiertos a buscar cosas impactantes.
- Por actividad: en este caso el giro del negocio, productos de consumo, bancos, tiendas departamentales, autoservicios, cadenas de restaurantes, etc.

Y dentro de estas clasificaciones hay áreas donde la empresa tiene un gran expertise y puede dar mayor valor agregado como lo son efectos de agua.

- Por tiempos de pago: es sencillo pero esto afecta el flujo de caja de la empresa y hay clientes que tardan casi 12 meses en pagar y esto es un tema que se debe considerar para definir si se trabaja con un cliente o no.

De acuerdo a Thomas (Thomas, 2002), he aquí algunas ventajas y desventajas de la segmentación:

Aquí algunas de las ventajas:

- Se pueden encontrar nichos de mercado rentables y con poca o ninguna competencia, de hecho la empresa a pesar de estar basada en diferenciación, definitivamente también trabaja en un nicho donde hay menos competencia.
- Se puede lograr mayor lealtad, al tener productos que están diseñados especialmente para cubrir las necesidades de un segmento muy bien definido, estos clientes tenderán a preferir este producto sobre otros.
- Por lo mismo, al ser diferenciado se puede tener márgenes mayores a los de competidores más genéricos.
- El posicionamiento de la marca / empresa también será muy valorado por el segmento y aún por otros que no sean compradores o consumidores.
- Finalmente, y muy importante, ayuda a que la asignación de recursos de la empresa sea mucho más eficiente.

Aquí algunas desventajas: (Thomas, 2002),

- Los costos de producción normalmente serán mayores y se pierde la posibilidad de tener economías de escala, y es cierto, en nuestro caso prácticamente todo el proceso que hacemos es adicional a lo que el cliente ya ha pagado para tener una campaña base y por lo tanto un costo extra, y es aquí donde debemos ser capaces de vender el costo / beneficio de contratarnos y donde la ecuación debe valer mucho la pena para nuestros clientes.
- Mayores costos de marketing, al tener que dedicar esfuerzos puntuales para promover esos productos o servicios dirigidos a segmentos pequeños.
- Potencialmente mayores costos fijos para la empresa cuando debe dedicar un equipo para la administración de esos negocios

Si bien la segmentación es una de las formas más comunes de buscar una ventaja competitiva, además de ser muy interesante y compleja, no es el tema más relevante para este caso y por eso no se entrará en más detalles.

CAPITULO 5. ESTRATEGIA DIGITAL

5.1 Rol de las estrategias digitales

Hoy en día debemos considerar estrategias de marketing digitales en cualquier industria. Un primer paso recomendado por D. Carvens (Carvens & Piercy, 2013) es determinar el rol que tendrán las estrategias digitales dentro de la empresa. Algunos ejemplos del rol que puede llegar a jugar son tener un modelo de negocio separado, canal de ventas, herramientas de comunicación de *marketing*, o un medio para hacer publicidad (David W. Carvens, 2013, pág. 390).

Las herramientas digitales son rápidas y versátiles para comunicarse con los compradores.

En el caso de nuestra industria y empresa, son fundamentales y debemos tener claro que deben interactuar de una forma natural y consistente con otras herramientas tradicionales de promoción.

Una de las ventajas que ofrecen estas herramientas es que se puede llegar a audiencias fragmentadas y muy específicas vs medios tradicionales que son más abiertos y no pueden segmentar tanto su audiencia, aunque también funcionan, pero es importante considerar el desperdicio que se genera. Por ejemplo, nosotros podemos promover nuestra imagen haciendo espectaculares genéricos de como se puede ver una campaña, como un ejemplo visual e impactante de lo que se puede lograr, pero es muy costoso y tiene mucho desperdicio.

La utilización de las herramientas deberá ser siempre muy orientada al costo – beneficio, ya que hay muchísimas opciones y algunas serán mas eficientes que otras.

Como se comentó antes la contribución del producto de la empresa puede ser muy grande para un cliente, sin embargo es difícil de cuantificar, por lo que se buscará a través de estas herramientas reforzar las señales de valor como lo son: reputación, lista de clientes, campañas publicitarias que se han producido, opiniones de compradores (clientes), además de basarse en los criterios de uso de los compradores.

Como bien sabemos hoy en día existen miles de herramientas digitales, muchas de ellas multifuncionales y en algunos casos también ofrecen diferentes servicios.

Para fines de este caso se buscarán herramientas para reclutar nuevos clientes, conocidas como *marketing leads* y para aumentar las ventas con los clientes actuales *increase life time value of a client*.

5.2 Bases para manejar el “*Life time value*” de un cliente

Se sabe que es 5 veces más costoso atraer un cliente nuevo que venderle a un cliente actual. Y por eso una empresa debe poner una buena parte de su energía en el *life time value* del cliente. Y esta aseveración es real y fundamental a ser considerada dentro del esfuerzo de marketing de la empresa y es por eso que en las herramientas esta parte tendrá un gran peso.

Aquí algunas acciones para aumentar el valor con los clientes:

5.2.1 Excelente experiencia del cliente y servicio

Para cualquier persona que hace la compra de un producto en B2B, espera que le resuelva un problema, que éste le aporte valor y seguro que no quiere que sea un generador de problemas. Es muy importante que la experiencia que viva con el servicio o producto sea muy satisfactoria, en el caso de la empresa del caso, si bien el producto puede aportar mucho valor al cliente, también le genera un trabajo extra. Como se comentó en la descripción del proceso para la creación de campañas *OOH*, la empresa genera un trabajo extra en tiempo y aprobaciones para el cliente, adicional a los costos extra, por eso es fundamental que durante el proceso su experiencia sea muy gratificante.

5.2.2 Mantenerse en el radar del cliente – *Top of mind*.

Es normal que en el día con día, un cliente pueda tener tantas cosas que resolver que no tenga en el radar a la empresa, por eso es importante utilizar herramientas que le recuerden el valor que la empresa puede aportar, los problemas que le puede llegar a solucionar y lo grato que ha sido trabajar con la empresa. Por eso es importante buscar el *customer relationship management (CRM)*, para tener un *funnel* donde se utilicen diferentes opciones para seguir aportando al cliente en tiempos donde no se esta trabajando en un proyecto.

5.2.3 Pedirle a clientes referencias

Ya que se ha cumplido con los puntos anteriores, se tendrán clientes contentos y satisfechos, que estarán dispuestos a recomendar los productos y servicios de la empresa a amigos y pares de su empresa y de otras. Si bien en el caso que estudiamos

esto ha pasado en repetidas ocasiones, se quiere tener herramientas para fortalecer este tema, ya que el costo beneficio es muy alto.

5.2.4 Agradecer y dar seguimiento

Es importante dar las gracias de alguna forma a nuestros clientes, por ejemplo, mencionando que a pesar de que el proyecto fue difícil al final se pudo resolver y llegar a los resultados deseados, o alguna otra forma de hacerlo será importante para seguir construyendo una relación positiva con los clientes.

5.3 Algunos puntos relevantes del mundo digital actual

De acuerdo con un artículo publicado por HBR (Schneider, 2016) “Stop Treating B2B Customers Like Digital Novices”; 94% de los compradores B2B hacen una investigación online antes de tomar una decisión de compra y 97% de los compradores profesionales piensan que el “*user generated content*”, tal como opiniones de pares, discusiones de grupo, tienen más credibilidad a cualquier forma de publicidad que haga la empresa. (Schneider, 2016)

Definitivamente una de las primeras opciones que se utilizarán son las opiniones de clientes actuales a los que les hemos dado campañas de gran valor y buscar un formato atractivo para presentarlas a clientes potenciales y actuales.

En el artículo antes mencionado, habla de tres elementos para construir redes de contacto digitales:

- Reputación, cuando un cliente puede participar en una comunidad y al hacerlo construye una reputación

- Amplia variedad de tópicos, tener contenidos que van mas allá de los productos de la empresa
- Integración abierta, que se refiere a tener una posible asociación con empresas de la industria donde los compradores puedan acudir para consultar sus preguntas

En otro artículo de HBR (Ian Gross, 2021) "*The New Rules of B2B Lead Generation*", menciona que el 70% de la gente que toma las decisiones en B2B prefiere tener interacción humana remota o "*selfservice*" digital. (Ian Gross, 2021)

De acuerdo a este artículo el problema que se plantea es como deberán de vender los vendedores de B2B, cuando los compradores no quieren regresar a los viejos modelos de hacer negocios. Si bien existen algunas herramientas para hacer juntas virtuales que hoy en día han podido mantener el contacto entre la gente durante la pandemia definitivamente no son suficientes para mantener una relación adecuada con los clientes y mucho menos si se quiere prospectar clientes nuevos.

Algunas de las recomendaciones comienzan por buscar crear contenido que pueda estar disponible tanto en redes sociales internas como en medios digitales externos, deben crear "sales colaterals" ósea documentos de ventas como documentos de producto, casos de estudio, videos internos de casos de éxito, news letters, email templates y multimedia Demos.

Una vez que se tienen este tipo de materiales buscar la forma de impulsar el contenido hacia los mercados a través de los diferentes canales disponibles. Muchas de las herramientas propuestas tendrán múltiples usos, tanto para atraer nuevos clientes como

para mantener y aumentar las ventas de los actuales. Prospectación y para mantener clientes actuales.

CAPITULO 6. HERRAMIENTAS PARA ATRAER, MANTENER CLIENTES Y AUMENTAR LAS VENTAS

6.1 Bases para la utilización de las herramientas para promocionar la empresa

La idea de este capítulo será comentar algunas de las herramientas que se podrán utilizar y describirlas. Si bien existen cientos de herramientas digitales, se considerarán las más apropiadas para la empresa y que tengan más posibilidad de implementarse.

Uno de los temas fundamentales para lograr ventas a largo plazo es la construcción de marca. Una marca fuerte llega a tener la confianza total de los clientes y ya que conocen a la empresa y productos dejan esa parte de su negocio en manos de estos proveedores confiables, y dedican su esfuerzo a controlar otros temas.

Se describirán algunas herramientas que han sido efectivas y se buscará la forma de utilizarlas de manera eficiente en el contexto de una empresa pequeña con recursos limitados donde este tipo de herramientas deben de ser fácilmente implementables para la gente del área comercial, también es importante comentar que es diferente el tipo de herramientas y su eficacia tratándose de B2C o B2B, como es el caso que se describe.

6.2 Anuncios en redes sociales.

Marketing en redes sociales es el proceso de utilizar las diferentes plataformas de redes sociales para la comercialización de productos y servicios. En el caso de *B2C* el contenido va dirigido directo al consumidor final, por lo que suele simple, fácil de entender y busca captar la atención de forma rápida. En el caso de *B2B* el contenido es más

especializado y por lo tanto en redes sociales será necesario segmentar y buscar llegar a los tomadores de decisiones relevantes para la empresa.

6.2.1 Generalidades de la publicidad en Redes Sociales.

Es muy común hoy en día el que se sugiera a las empresas B2B anunciarse en facebook (*FB*), *Instagram* y hasta *tiktok*.

El principal argumento es que todos los tomadores de decisiones y compradores están e interactúan frecuentemente en redes sociales como las antes mencionadas y por otro lado el costo por contacto ahí es mucho más bajo vs *Google ads* u otras redes.

Facebook organiza los objetivos publicitarios en tres grupos:

- Notoriedad: generar interés en el producto, en el *marketing funnel* sería generar *Brand awareness*.
- Consideración: lograr que los usuarios busquen más información sobre la empresa.
- Conversiones: hacer que las personas compren o utilicen los servicios o productos de la empresa.

Una de las cosas positivas que tienen *Facebook* e *Instagram* es que se puede segmentar por sector industrial, puesto y existen nuevas formas de segmentación que se mencionan a continuación:

- Responsables de la toma de decisiones de TI: un segmento B2B que dirige los anuncios a personas que son responsables de la toma de decisiones de TI en función de sus títulos de trabajo.

- Títulos e intereses de los responsables de la toma de decisiones empresariales: Segmento de público B2B que dirige los anuncios a personas que toman decisiones empresariales en función de sus cargos e intereses.
- Responsables de la toma de decisiones empresariales: Un segmento de audiencia B2B que dirige los anuncios a personas que toman decisiones empresariales en ingeniería/TI, operaciones, RRHH, estrategia o marketing, basándose en sus títulos de trabajo.

6.2.2 Como segmentar en Facebook ads

La segmentación del público objetivo, y como se comentó anteriormente existen diferentes opciones para dirigir la publicidad a las personas que toman las decisiones de compra en las empresas.

6.2.2.1 Crear un público desde cero

Al momento de crear el anuncio se puede dirigir la publicidad en base a criterios demográficos, intereses, comportamiento y conexiones. Se puede comenzar con criterios como edad, sexo y donde se ubica. Adicional a estos se pueden usar parámetros relacionados con el trabajo, en este caso se podrán filtrar en base a la empresa que trabajan, puesto y sector.

Con estos filtros se puede generar una campaña muy segmentada dirigida a un sector específico. Estos indicadores se encuentran en la sección de filtros detallados y en el caso de la empresa pueden ayudar las estacionalidades, pe: una marca de botanas normalmente no tiene una temporalidad tan marcada, mientras que una de vinos y licores

lo hará en la temporada de final de año donde se concentran sus ventas. Con esto se pueden buscar diferentes objetivos por temporada.

6.2.2.2 Crear público personalizado

Esta opción permite utilizar el *remarketing*, haciendo uso de la información que ya se tiene de los clientes para dirigir la publicidad hacia clientes donde se quiera hacer la conversión.

De acuerdo a Vergara (Vergara, 2020) , existen varios métodos para crear públicos personalizados:

1. Sitio web: se puede hacer seguimiento a la gente que haya visitado el sitio en los últimos 160 días. Para hacerlo hay que tener el *Pixel* de *FB* instalado.
2. Lista de Clientes: personas que estén en nuestra base de datos de clientes, donde tengamos sus emails. Se suben los *emails* y *FB* te avisa cuantos ha encontrado para poder hacer campaña con ellos. Tiene algunas consideraciones si la base de datos es comprada puede la empresa no tener permiso para su utilización, la segunda es que en algunos casos el *email* que se tiene de la persona no es el mismo que ha utilizado para crear *FB* o *instatram* y por lo tanto no van a encontrarlos.

En el caso que analizamos esta sería una herramienta muy poderosa, el principal problema es que la mayoría de los emails de la base de datos que tenemos son profesionales y nadie crea su *FB* con ese tipo de *email*.

3. Actividad en la aplicación: para empresas que tienen una *app*.

4. Actividades fuera de internet: es para hacer seguimiento de personas especialmente de gente que ha comprado en tienda física y con los datos recabados: email y teléfono; se puede dar seguimiento a estas personas conectando esa base de datos a *FB*.

Estas primeras opciones aplican para datos que tomamos fuera de *Facebook* o *Instagram*, mientras que los siguientes métodos son directamente relacionados con estas redes sociales.

5. Videos: para *remarketing* de gente que ve nuestros videos en nuestras redes sociales, y se puede seleccionar gente que ha visto 3", 10", 20" o % de duración y la gente que lo ha hecho desde hace 365 días.
6. Perfil de *Instagram* para empresas: para dar seguimiento a gente que ha visto el perfil de la empresa en dicha red social.
7. Formulario para clientes potenciales: cuando una persona da click en el anuncio de una campaña de generación de clientes potenciales, se le piden algunos datos, nombre, correo, entre otros.
8. Eventos: gente que ha interactuado con eventos que ha hecho la empresa.
9. Experiencia instantánea: seguimiento a la gente que ha visitado la experiencia instantánea de la compañía. Solo aplica para tablets y celulares. Con esto se puede mostrar en un contexto la imagen del producto (experiencia instantánea). Se puede mostrar a través de un video la experiencia, situaciones de uso, etc.
10. Página de *Facebook*: es para hacer publicidad a personas que siguen la página de *Facebook* de la empresa.

Para el caso que revisamos las opciones más útiles en caso de utilizar publicidad en *Facebook* o *Instagram* serán públicos personalizados a través de direcciones de correo, a partir de sitio web y a partir de interacciones.

6.2.2.3 Públicos Similares

En esta opción lo que hace es buscar perfiles similares a los clientes de la empresa, asumiendo que otras personas con un perfil parecido son clientes potenciales.

Para usar esta opción se debería tener un público base y *FB* se encargará de buscar los usuarios similares, *FB* buscará crear un público basado en el 1% de los usuarios que más se parezcan basados en una serie de combinaciones de datos demográficos, intereses y algunos otros.

Esta opción será muy útil para servicios, pe: para gente que tiene un negocio de motocicletas y con esta opción podrá encontrar a toda la gente que pertenezca a grupos de motocicletas.

6.2.3 Consideraciones al hacer la campaña

Idealmente se debe tener una página web con un funcionamiento razonablemente bueno. Al mismo tiempo debe tenerse instalada el *pixel de Facebook*, para poder dar seguimiento adecuado a la campaña, éste vincula la página con los anuncios.

El presupuesto, mismo que se puede fijar por día o un total para la campaña, con esto se pueden hacer pruebas para ver que tan bien va una campaña con un presupuesto determinado, sin embargo si se usa el diario, *Facebook* lo utilizará en su totalidad cada

día. Una opción es usar un presupuesto total para periodos no muy largos como semanales y con esto poder controlarlo y ajustarlo.

Ubicación es un tema que debe revisarse ya que, dentro de *Facebook*, los anuncios pueden mostrarse en distintas partes, últimas noticias, en grupos, columna de la derecha, videos *in-stream e Instagram*. También existe una opción de *Audience Network*, que muestra la publicidad en otros sitios de la red, con esta opción anunciantes de *Facebook* podrán mostrar su publicidad en apps de los anunciantes de *Facebook*.

6.3 SEO B2B

Search engine optimization (optimización para motores de búsqueda), es un proceso para mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los buscadores, es gratuito, ya que no se paga a Google por ejemplo por aparecer en los primeros lugares. Si alguien busca las palabras aceite para carro: aparecen anuncios como *search engine marketing* (SEM): autozone, amazone, etc.; y resultados orgánicos, dentro de éstos las primeras marcas: móvil, bardahl, etc.

En realidad cuando buscamos algo como aceite para carros, podemos usar diferentes palabras, pe: aceite para motor y los resultados ahí de los anuncios son parecidos y en cuanto a marcas cambian un poco la primera es pennzoil, mobil, Castrol, etc.

En cuanto a las estrategias para hacer *SEO* a continuación se describen algunas bases para poder implementarlo. (Dziak, 2021)

1. Audiencia: es muy importante definir correctamente la audiencia a la que se quiere llegar.

Para hacerlo existen diferentes opciones, pero una que ya se tiene en la empresa es una lista de clientes y marcas que han comprado el producto, por lo que buscar empresas de ese sector, seguramente tendrán intereses en común. También se pueden utilizar las Buyer persona, si bien puede haber muchas, podría resumirse en tres:

- a. Tomador de decisiones
- b. *Influencer*
- c. *Researcher*

Dependiendo de la empresa a la que se este buscando estos puestos pueden estar divididos en tres personas o una puede tener más de un rol.

2. *Key words*: igual que en B2C es fundamental encontrar las keywords que los diferentes buyer-personas utilizan para buscar los productos o servicios de la empresa.

Es muy importante hacer una investigación de *keywords*, utilizando el “*Buyers journey*” se puede detectar de manera más fácil cuales frases utilizan los *buyers*-persona para cada etapa de su búsqueda. Ejemplo, en la etapa de “*awareness*” buscarán frases relacionadas con la solución del problema que tiene, “*interest*” en este caso ya están buscando información detallada sobre como los productos o servicios de la empresa, y como son mejores que los de la competencia, finalmente en la etapa de consideración las key words deberán estar relacionadas con beneficios del producto y *call to actions* de venta.

Una vez hecho esto ya se puede optimizar la página web e incluir dichas frases en diferentes partes de la página: nombres de fotografías, alt-text, H1 Tag, Meta-descripción, cuerpo de texto y call to action.

También existen numerosas páginas que ayudan a buscar keywords.

3. Desarrollar las páginas de productos y servicios (*SEO friendly*), usando key words objetivo, basadas en los puntos anteriores.
4. Incorporar landing pages, una landing page es una página dentro de un sitio web que sirve para convertir a los visitantes en leads o prospectos de venta por medio de una oferta puntual y un formulario para realizar la conversión.

Se debe pensar que tipo de oferta puede ser respaldada por la empresa y atractiva para el comprador.

5. Generar tráfico orgánico, para hacer esto hay diferentes formas. Dziak (Dziak, 2021) recomienda generar blogs y videos. El caso de los videos porque mucha gente esta usando youtube como un buscador tipo Google.

Existen más opciones para crear tráfico orgánico a la website de la empresa (*partner section*), por ejemplo tener *links* con socios de negocio para aumentar el tráfico, así ambas páginas tienen *links* de regreso en sus páginas con servicios que se pueden relacionar. Finalmente, el uso de redes sociales puede ayudar a llevar leads a la página de la empresa.

Definitivamente *SEO* es un punto que debe trabajar cualquier empresa todo el tiempo, sin embargo es un tema que requiere tiempo, paciencia y ayuda de expertos.

6.4 SEM / Google Ads

Es importante aclarar la diferencia que hay entre *SEM (Search engine marketing)* y *Google Ads*. *SEM* es una campaña en buscadores y sirve para hacer campañas de marketing directo en los diferentes buscadores, existen diversas plataformas donde se puede hacer *SEM*, como Yahoo advertising o *Google adwords*, la razón por la que confundimos a *Google adwords* con *SEM* es que porque aproximadamente el 92% de las búsquedas son a través de Google y al usar *Google adwords* se cubren prácticamente todas las búsquedas que existen y por eso normalmente es el medio más utilizado para hacer *SEM*.

Con *Google ads* se puede conectar con la gente que esta buscando un producto o servicio exactamente como el que ofrece la empresa, también se puede tener un buen control del gasto y costo de la misma y finalmente se paga por resultados obtenidos en la misma.

6.4.1 Tipos de campañas en *Google Ads*

Existen varios tipos de campañas en Google.

Search, son las campañas que aparecerán junto a la búsqueda que alguien haya hecho de un servicio o producto como los que provee la empresa.

Display, es una recopilación de sitios web más de 2 millones, aplicaciones, ubicaciones de YouTube y Gmail, donde se pueden incluir anuncios a una gran variedad de audiencias y con distintos formatos. Los anuncios de Google ofrecen muchos formatos, como anuncios de engagement, anuncios en Gmail, y de *display responsive*.

Estas campañas tienen algunas ventajas como por ejemplo: sirven para campañas de *remarketing*, al ser multiformato permiten mostrar más información sobre los productos o servicios, son masivos.

Shopping, usadas para tiendas *online* y venta de productos, se muestra en los resultados de *Google shopping* con una ficha técnica del producto, reseña, precios, imagen, estado, condiciones de envío o tienda que lo vende.

Se paga por *click* y dependiendo de la puja es que se determina si el producto de la empresa estará presente o no en cada búsqueda.

Video, consiste en promocionar videos que estén subidos en Youtube. Los videos pueden aparecer como promocionados en esta red junto a otros videos o dentro de otros videos y en alguna zona del video aparecerá también un banner. Se utiliza más para generar impacto de marca o notoriedad, para promocionar ciertos productos o servicios, pero normalmente no son para generar tráfico o leads.

Campañas inteligentes, son campañas que puede utilizar gente que tiene pocos conocimientos de Google ads, ofrece menos opciones, pero son fáciles de hacer, buscando conseguir ventas o *leads*. Estas pueden funcionar para empresas que no tienen sitio web y quieren crear algo rápido, simple y con poco mantenimiento.

También existen campañas locales, campañas de apps y campañas de máximo rendimiento (*performance max*).

Este tema en si ofrece un gran espectro de posibilidades, en general para un negocio de servicios lo mejor es tener una campaña de *search* (búsqueda) y algo que se considera sumamente útil es hacer un complemento con alguna campaña de *remarketing*.

6.4.2 Pujas en *Google Ads*

Es un sistema de pujas para ranquear los anuncios y en el orden que aparecerán en la página de búsquedas. El orden en que aparecen depende de un valor que se calcula y ,llama *Ad Rank*, mismo que depende de varios factor entre ellos.

1. La puja en si misma cual es el valor más alto que una compañía esta dispuesta a pagar.
2. La calidad del anuncio, ya que Google determina una calidad mínima para asegurar que la experiencia de la gente que esta buscando algo en su página.
3. El contexto de la búsqueda ósea, desde que tipo de dispositivo la esta haciendo, en que lugar y horario
4. *Ad extensions*, si el anuncio que se está pujando tiene extensiones que son opcionales a la hora de crearlo, como lo son teléfono, *links* a la página web, ya sea a una sola ubicación de la página o a distintas páginas de la web page. Google determina como estas extensiones ayudarán al impacto del anuncio.
5. *Auction time ad quality*, google determina que tan útil será el anuncio para la persona que lo verá, y genera un quality score, que se basa en la calidad que Google predice que tendrá el anuncio y se basa en tres factores: *click through rate* esperado, experiencia que tendrá en la *landing page*, y relevancia del *ad* vs la búsqueda que se ha hecho.

Al mejorar estos factores, se puede tener una puja relativamente baja y muy buen resultado al aparecer en los resultados de búsqueda, y como se puede ver la utilización de *Google ads* no solo dependerá de tener un buen anuncio o presupuesto sino también de la forma en que esta relacionado a la *landing page* y como ésta procesa la interacción con el usuario que esta buscando algún servicio o producto. Por lo que es importante optimizar la página web de la empresa para obtener un *quality score* alto, logrando pagar pujas más económicas y con mejores resultados.

Para usar *Google Ads* es preferible que la persona se certifique en el uso de este servicio, parte de lo complejo es que Google también evalúa la pagina de destino (*landing page*), de tal forma que no solo hay que trabajar en crear, tener un buen anuncio y puja, sino también que el sitio web de la empresa sea interesante para el comprador y exista una forma fácil de dejar datos o comunicarse con la empresa.

6.5 LinkedIn Sales Navigator

Esta herramienta es especialmente útil para empresas B2B, aún cuando una empresa sea pequeña se puede prospectar y contactar clientes potenciales de forma muy sencilla y puede ser muy eficiente si se utiliza correctamente.

Primero hay que considerar que es una herramienta relativamente costosa, y dependiendo del sector en que esté la empresa puede ser mas o menos útil.

LinkedIn Sales Navigator es una plataforma para la gestión de ventas, que ayuda a agilizar la búsqueda de personas y empresas, basada en la plataforma de LinkedIn, es mucho más especializada que otras redes sociales para las empresas B2B.

Si la empresa utiliza CRM como Sales force, también se puede sincronizar con Linked in Sales Navigator.

El principal objetivo de Sales Navigator es buscar perfiles de forma rápida, muy dirigida hacia el target que se necesita, de forma ilimitada, además de poder contactarlos.

La diferencia entre linkedin y Sales Navigator es que LinkedIn es una plataforma para crear contactos de profesionales, no tanto para vender, mientras que LinkedIn Sales Navigator es una plataforma optimizada para buscar prospectos de ventas, ya que se puede identificar targets de compradores/clientes fácilmente, saber sus intereses y ponerse en contacto con clientes potenciales sin estar conectado con ellos.

Filtros avanzados de búsqueda: tiene más de 30 filtros que se agrupan en criterios de búsqueda y son los siguientes:

Filtros principales

- Palabras clave: palabras que se puedan encontrar dentro del perfil de las personas que sean target potencial de la empresa, pe: compras, medios, entre otras.
- Listas personalizadas: filtrar búsquedas que estén en listas creadas por el usuario.
- Actividad de Posibles clientes: se pueden eliminar elementos como: posibles clientes guardados, vistos, entre otros
- Ubicación: países o ciudades
- Relación: grado de conexión entre el usuario y la persona que se busca

- Industria: en que industria se encuentran las personas con las que se quiere contactar
- Universidad: en que universidad estudiaron las personas a las que se quiere contactar
- Idioma: idioma del perfil
- Nombre, Apellidos: si se quiere mandar mensajes a personas específicas con las que no se tiene relación

Filtros de cargo

- Nivel de responsabilidad
- Años en el puesto actual, también hay filtro par años en la empresa actual
- Función: en que departamento se encuentra
- Cargo: se puede utilizar el actual, anterior, ambos u otras opciones.

Filtros de empresa

- Nombre de la empresa: actual o anterior
- Número de empleados: donde ofrece rangos para determinar el tamaño de la empresa
- Tipo de empresa: empresa pública, institución educativa, asociación, entre otros.
- Empresa anterior: si queremos buscar a alguien que tuvo experiencia en cierta empresa, por ejemplo gente que haya estado en medios en varias agencias, podría tener contactos en muchas empresas y ser un buen contacto para múltiples clientes.

Otros filtros

- Cuando se hizo miembro en linkedin
- Grupos: en que grupos participa
- Palabras clave de publicaciones
- Contactos en el *CRM*: se puede ligar con Salesforce y Microsoft Dynamics 365 Sales
- Contactos de: se puede buscar en los contactos de un posible cliente o persona

Al ser LinkedIn la red de profesionales más grande del mundo, puede ser una muy buena forma de contactar clientes para la mayor parte de las empresas que venden B2B, en el caso que revisamos, definitivamente es una fuente de contactos muy importante, tanto para los clientes directos como para sus agencias de medios y publicidad.

6.6 *Emailing – Marketing, newsletter y drips*

En el caso de la empresa el emailing es una herramienta que puede aportar mucho, como herramienta de primer contacto con algunos clientes, pero también para mantener y ampliar el negocio con clientes ya existentes, por lo que el enfoque que se le debe dar no es siempre el mismo.

Típicamente el *email marketing* se divide en diferentes tipos:

- Captación: emails para captar nuevos clientes
- *Newsletters* o boletines informativos: para mantener contacto con los compradores, comunicarles novedades, promociones, temporadas, etc.
- Administrativo: para pasos de registros, dar las gracias, etc.
- Fidelización: emails para buscar retener clientes

En este capítulo se describirán las bases para un buen email marketing.

6.6.1 Email marketing

Existen muchas plataformas para hacer email marketing, la mayoría de ellas ofrecen planes gratis con un alcance y funcionalidades razonables para una empresa pequeña.

Algunas de ellas son: zoho, mailchimp, sendingblue, mailrelay y mailerlite. Con estas plataformas se puede automatizar el proceso de envíos de emails, en el caso de B2B, dependerá mucho de cuantos contactos se tengan para determinar cual podría ser más útil para la empresa.

Estas plataformas permitirán saber cuántos destinatarios se han incluido en un email, cuantos han abierto los *emails*, cuantas personas dieron *click*, y demás métricas.

También se pueden crear plantillas y automatizaciones por ejemplo para hacer campañas de emaildrips y también tienen *CRM* para ayudar al manejo adecuado de las relaciones con los clientes, incluyendo campañas de *remarketing* con la base de datos de la empresa dirigidas, por ejemplo a redes sociales como Facebook.

A pesar de ser una herramienta muy utilizada, para poder obtener grandes resultados debemos tener ciertas consideraciones aquí algunas sugerencias sencillas de aplicar:

(align.me, 2016)

1. Vender el valor de leer el email en la línea del “asunto”
2. Considera el “ciclo de compra” para moldear el contenido del email
3. Mantenerlo breve
4. Personalizarlo

5. Buscar usar fotografías que hablen por si mismas
6. Vender bien el “call to action”

Para el caso de estudio esta es una herramienta importante. La base de datos de la empresa es pequeña. Con esta base y los programas antes mencionados se puede construir una buena campaña de email marketing y newsletters.

6.6.2 Campaña de *email drip*

Una campaña de *email drip* es una campaña que puede ser muy efectiva, ya que esta diseñada para enviar *emails* automáticos a los clientes y prospectos, basada en una línea de tiempo o como respuesta a acciones específicas de los mismos. (Fuchs, 2021)

Primero debe establecerse la audiencia, personalizarla basados en *buyer-persona* ósea, personalizar a un comprador ideal basados en un perfil demográfico, psicográfico e idealmente incluir sus retos y objeciones.

Establecer el objetivo de la campaña de *email drip*, por ejemplo para hacer una campaña para clientes que apenas están conociendo los servicios, para buscar una reunión con un prospecto, para buscar retomar relaciones con clientes que no han vuelto a comprar.

Debe crearse un esquema con los pasos de la campaña, para organizar su contenido. Fuchs, comenta que una campaña típica de *emails drips* incluye 5 *emails* en un mes. Al desarrollar el contenido se irá aprendiendo que ofertas y contenidos tienen mejor respuesta con los clientes, por ejemplo, en el caso de la empresa cualquier dato cuantitativo que se ofrezca genera alto grado de interés junto con las opiniones de pares en la industria, por lo que este tipo de contenido deberían estar incluidos en la campaña.

Existen diversos tipos de campañas de *email drips* dependiendo de los objetivos de la empresa, cada campaña trata alguna etapa del *brand funnel*: (Blender, s.f.)

1. Campaña de Bienvenida (*awareness*): se utiliza cuando una compañía esta construyendo una base de datos y alguien se suscribe al boletín. Se recomienda que incluya las expectativas que el usuario podrá tener del valor que recibirá en estos *newsletter*.

Puede contener varios emails con la siguiente info:

- Bienvenida e introducción a la marca / producto / servicio.
- Beneficios como suscriptor
- Pedirles que guarden la dirección de email, para que no se vaya al spam.

2. Campañas para buscar compromiso (*consideración*): se utiliza cuando hay gente que tiene interés, pero no ha llegado a comprar o recomprar.

- Tratar las posibles objeciones y darles ideas de como se han superado y los beneficios que les podría dar.
- Mostrar claramente los beneficios que tendrían al dar el siguiente paso.
- Insertar un *call to action* – con algún beneficio

3. Campaña de asenso (*Consideración y decisión*): esta campaña deberá tener una oferta relevante para llevar a una decisión de compra. En este tipo de campaña se deberá tener algún incentivo para la compra y tener en cuenta posibles objeciones para atacarlas.

- Reforzar la acción que detonó dicho email, pe: que necesitan el servicio porque tienen x o y problemas.
- Felicitarlos por el paso tomado y mencionar los beneficios que tendrán

- Incluir el siguiente paso que deben tomar.
- Superar las objeciones
- Tener un claro “*call to action*”

4. **Campaña de Segmentación(Varias etapas del *funnel*):** en esta campaña se segmenta especialmente por interés, por ejemplo en el caso de estudio, podría ser para todos los clientes que necesitan mostrar frescura y enviar justo una campaña donde se explique como se puede transmitir ese beneficio.

- Podría haber algún beneficio puntual para este grupo y en ese caso mencionarlo.
- Por supuesto, el contenido sería relevante para este grupo de clientes, pe: frescura se le enviaría a empresas como cerveceras y refresqueras, pero no a los que hacen galletas.

5. **Campaña de *reengagement* (consideración):** para clientes que no responden o no han tenido contacto con la empresa en un tiempo largo.

- Darles una buena razón para volver a entrar en contacto con la empresa
- Recordarles del valor de lo que van a recibir.
- Probablemente enviar algún email que haya sido especialmente exitoso.

De todas estos tipos de *email drips*, la empresa deberá ver cuales hacen más sentido e ir aprendiendo de los resultados.

6.7 Video emailing

El video email es el envío de emails integrados en las campañas de *email marketing*. Hace algunos años era algo difícil de ejecutar, rebotaban, los clientes no podían abrirlos, y por poco eficiente, pero hoy en día se ha convertido en una herramienta poderosa.

6.7.1 Ventajas de usar Video *emailing*

Esta herramienta puede resultar difícil de implementar pero al mismo tiempo es muy efectiva, es fuerte visualmente y se puede personalizar fácilmente. Los productos de la empresa son muy llamativos, por lo que una buena estrategia de video *email* puede lograr convencer a varios compradores.

De acuerdo con Next Level Marketing ,tienen la ventaja de personalización, incrementan el involucramiento del que lo recibe, aumenta también 19% la posibilidad de abrir el email y 51% de la gente de marketing digital coincide en que los video emails tienen el *ROI* más alto de los canales de *marketing* (Next Level Marketing, 2020).

6.7.2 Estructura de los Video *emails*

Uno de los temas fundamentales de cualquier campaña publicitaria es tener clara la estructura que debe de manejar para llamar la atención del comprador. En el caso de los video *emails*, un tema fundamental es captar la atención inmediata del comprador, para que lo abra y lo vea.

Algunos consejos de como lograr la atención del comprador en un video *email* de acuerdo a BombBomb: (BombBomb, 2019).

- **Asunto del *Email***

El primero se refiere al “asunto del *email*” y lo dividen en dos partes buscar un título personalizado que llame la atención al comprador:

- “Video personalizado”
- Gratitud “Gracias Jessica”

- Enfoque en el valor
- Incluir algún detalle relevante basado en la relación uno a uno con él o ella.

El Segundo se refiere al factor curiosidad, ósea despertar la curiosidad del comprador desde el asunto del email y comentan que no se debe dar la historia completa sino una parte que genere la atención inicial porque el resto lo podrá obtener durante el video. En este caso también se refiere al valor que esta información le podría dar al comprador.

- Gap de curiosidad, ya que la psicología del consumidor esta basada en lo que falta por ver o entender. Esto se basa en el gap de información entre lo que ya sabe el comprador y lo que se le puede informar a través de este video *email*.
- ¿No sería increíble si pudieras tener la campaña más llamativa en México?
- ¿Alguna vez te has preguntado por que tus campañas en *OOH* no funcionan?

En el caso de la empresa se podrían utilizar preguntas frecuentes de los compradores y buscar responderlas de una forma gráfica muy atractiva, un ejemplo de esto es ¿Cómo impacta la impresión 3D a mi campaña?

- **Vista previa o *Preview* animado**

Tener una vista previa o una imagen con movimiento detrás que simplemente llame la atención del comprador, en el caso de la empresa podría ser un video real con una imagen de una campaña real, una imagen de la persona que manda el video con un poco de movimiento que capture la curiosidad del comprador.

- **Texto de soporte**

Uno de los temas que BombBomb menciona en sus consejos para atraer la atención de los compradores es incluir texto de soporte. De hecho comentan que en algunos de los sistemas de emails recorta parte de la imagen y no se ve todo el mensaje, pero el texto que va abajo siempre se ve por eso es fundamental incluirlo.

Para el caso de la empresa es muy lógico hacerlo de esta forma, ya que si se muestra una campaña muy llamativa visualmente como debe ligarse eso a un aumento en la recordación o ayuda en el proceso de construcción de una marca pues a través de un texto relevante que refuerce como esa imagen que es evidentemente atractiva, sería llamativa no solamente para este comprador, sino para cualquiera de sus consumidores y tendría un efecto similar que detonaría el aumento de la recordación, atracción hacia la marca (*likeability*), entre otros beneficios.

- **Introducción al Video**

En los primeros segundos del video se debe dar una pequeña introducción como se hace cuando alguien esta haciendo una presentación donde hay una breve introducción para que la audiencia sepa de que se va a hablar y que se pueden llevar de ese curso, seminario o presentación. Por ejemplo, en este video se van a compartir 3 cosas, por que están recibiendo ese mensaje.

Si bien no es necesario incluir estos cuatro puntos en cada video *email*, si será necesario tenerlos en cuenta y al menos cubrir algunos de ellos para lograr un video *email* que sea atractivo y llame la atención del comprador.

El resto de la estructura será una pequeña historia que consistirá en tres puntos básicos:

- Introducción, donde se considerarán los cuatro puntos anteriores
- Desarrollo / problema, aquí se explicará como se puede resolver el problema planteado en la introducción, por ejemplo, la falta de impacto de campañas *OOH*, se mostrarán los beneficios que se pueden tener, consejos y visualmente como una campaña mas llamativa aumenta la recordación. En este caso hay mucha sinergia entre el formato de un video y los beneficios que puede generar la empresa a través de sus servicios.
- Conclusión y “*call to action*” en este punto se hará una conclusión y resumen de los beneficios de los servicios de la empresa para finalmente incluir un *call to action* para invitar a los clientes a utilizar los servicios de la empresa.

6.7.3 Secuencia en Video *emails*

Dentro de la estrategia de los emails es importante tener una estrategia de como se hará la secuencia y seguimiento hacia los clientes.

Una posible secuencia descrita por Next Level Marketing sería: (Next Level Marketing, 2020)

- Video email agradeciendo suscripción o en el caso de la empresa el estar interesado en los productos y en contacto con la empresa.
- Video pidiendo *feedback*
- Oferta de contenido útil para el comprador: demo de producto o un caso de éxito

- Video para aumentar las ventas o con algunos consejos sobre temas relacionados con el producto o su entorno.

6.7.4 Opciones de herramientas digitales para hacer Video *emails*

Existe una gran variedad de opciones para hacer video emails de buena calidad. Algunas muy automatizadas y fáciles de usar que le permitirán a quien las utilice hacer algo de buena calidad en poco tiempo, y otras que requieren más práctica para su uso. Otro de los temas que será importante considerar para la empresa y muchas otras pymes son los costos, ya que cada herramienta para impulsar la empresa generará costos, y esto debe ser considerado para saber cual es la opción que ofrece el mejor costo beneficio para cada empresa.

Una primera opción de donde se han tomado referencias en los incisos anteriores es BombBomb, es una plataforma especialmente diseñada para hacer video emails, tiene toda clase de recursos para hacer video emails de muy alta calidad, pero no tiene versión gratis, para poder usarla hay que pagar una cuota mensual desde los 33/usd. Si alguna empresa va a dedicar gran esfuerzo en este tema, esta es una plataforma muy recomendable y fácil de utilizar. Otra herramienta que tiene un plan una opción gratis pero algo limitada es Vidyard, que permite grabar la pantalla, editar videos y compartirlos por varios canales.

En el caso de la empresa, se utilizarán plataformas que tengan una versión gratis, con las que también se puedan hacer video emails de gran calidad.

Existen diversas opciones para hacerlo. Una buena referencia de opciones de muy buena calidad que se pueden utilizar para hacer video emails de forma gratuita y muy

competitivos vs los que se podrían lograr con plataformas como BombBomb, lo explica Kevin Stratvert en un video. Algunas de las opciones que menciona en su video son Videoeditor de Windows 10, Open shot, Shotcut, kdenlive y Davinci Resolve 17 (Stratvert, 2021). De todos los anteriores, él recomienda Davinci Resolve 17 porque la versión gratuita es muy poderosa.

Para el caso de la empresa como ya se explicó los video emails hacen mucho sentido y por lo tanto en la solución del caso se utilizarán Vidyard y Danvinci Resolve 17 como las herramientas para hacer los video emails.

6.7.5 ¿Como insertar un video *email* en el *mail*?

Algo que es casi obvio y lo repiten en todos los videos y bibliografía de cómo hacer videos, es nunca enviar un video como anexo en un email, porque además de ser muy pesado, puede tener muchos problemas, como virus y algunos otros, lo que haría que la gente inmediatamente lo eliminará. Por eso es importante aprender a crear un video que este alojado en un sitio *Host online* y lo único que se envía en el email es un link, que como ya se explicó en los puntos anteriores sea suficientemente atractivo para que el destinatario lo revise.

Si alguna empresa ya hizo todo el trabajo para hacer un buen email, será muy importante la forma de ligarlo al email, para que el destinatario lo vea, de lo contrario será un esfuerzo desperdiciado.

Para hacer esto existen múltiples opciones, la primera y muy sencilla es poner una breve explicación foto o *Emoji* e incluir un *link* directo al video, si bien es sencillo no es la forma más recomendable de hacerlo porque no es tan atractiva para la gente que lo recibe.

A continuación se describen un par de formas de hacerlo que se explican con detalle en un video de Ben Amos (Amos, 2020)

Usar un *thumbnail* (foto miniatura) que se puede usar en el cuerpo del email como cuando se envía una foto, solo que en este caso es recomendable que el thumbnail tenga el botón de *play* para que el receptor identifique fácilmente que es un video, después se utiliza un hyperlink para ligarlo con el video. Para hacerlo más fácil también se puede incluir un texto que diga: haz *click* “aquí” o arriba para ver el video, haciendo muy fácil al receptor ver el video.

Otra opción que explica Ben, que resulta ser muy atractiva es incluir un pequeño *GIF*, con lo que será claro para el receptor que ahí hay un video. Para hacerlo lo primero es buscar en el video unos segundos con una acción que pueda resultar atractiva, para esto hay aplicaciones en el caso de mac (*giphy capture*) o para Windows Recordit. Una vez que se tiene capturado el *GIF* se sigue el mismo proceso que se comentó anteriormente para insertarlo en el video y ligarlo al sitio *host*.

Existen muchas otras herramientas para hacerlo, pero estas dos son sencillas y funcionan muy bien.

CAPITULO 7. Cierre y Propuestas de solución del Caso

7.1 Estrategia de diferenciación para la empresa

Como se comentó en el capítulo cuarto, una compañía logra diferenciarse de las demás cuando es capaz de dar un servicio que sea percibido como algo especial, o que sus competidores no son capaces de ofrecer.

La estrategia de diferenciación normalmente tendrá como consecuencia que solo algunos clientes podrán acceder a ese producto/servicio y al ser especializada tendrá costos más altos que la competencia. Para que una singularidad genere una diferencia real debe de generar valor al cliente, en el caso de la empresa, el producto es “diseño e impresión de alto impacto con efecto 3D”, el costo de impresión de lonas y demás materiales aumentará entre 100 – 120% vs la impresión estándar. Por lo tanto la estrategia de diferenciación se sustentará en el valor que la empresa puede dar:

- Aumento en la recordación de la campaña, varias veces vs una campaña estándar.
- Ayuda fuertemente en la Construcción de Marca
- Trabaja en el 100% de la inversión publicitaria, no solamente en lo que el cliente invierte en la compañía (diseño e impresión), sino sobre lo más caro que es la renta de los espacios publicitarios.
- El impacto total en el costo de la campaña es de 3-6%.

Buscando siempre transmitir la ecuación de valor para que una campaña OOH sea exitosa: $\text{Éxito de Campaña OOH} = \text{Ubicación} \times \text{Impacto visual}$.

7.2 Bases para la Diferenciación

La estrategia de diferenciación de la empresa estará fundamentada en en diversos factores:

- Criterios de uso que como se comentó en el capítulo de diferenciación, en este caso es realmente difícil medir cuantitativamente el efecto real que la empresa puede aportar en el desempeño de recordación / construcción de marca del cliente.

Sin embargo, existen algunos casos donde se ha logrado conseguir datos de la recordación publicitaria, que se pueden utilizar para explicar el diferencial entre una campaña estándar y una de alto impacto y por lo tanto su valor cuantitativamente.

- Otro valor que la compañía da a la marca es reforzar sus valores de una forma gráfica, y con alto impacto. Por ejemplo, si una marca quiere transmitir frescura, calidad, entre otros; estos valores se pueden transmitir de forma muy eficiente a través de una campaña de *OOH* bien ejecutada y por lo tanto contribuir a la construcción de marca.

Tal como se revisó en el capítulo de las estrategias genéricas, cuando hay productos donde es difícil medir cuantitativamente como contribuyen exactamente a los criterios de uso del comprador, es muy importante darles señales de valor que ayudarán a mejorar la percepción del comprador para saber que la empresa puede ayudarlo a cumplir sus criterios de uso.

A continuación, se mencionan las principales señales de valor que se utilizarán dentro de la estrategia de comunicación diferenciada de la empresa:

- Reputación o imagen: en el caso de la empresa hay tres formas en las que podemos aplicar este tipo de señales:
 - a. Recomendación de un par. Por ejemplo, una persona que trabaja en una agencia recomienda nuestros servicios a un amigo que trabaja en otra y quiere hacer una ejecución especial de alto impacto
 - b. Testimoniales directos de clientes, donde expresen como han podido aprovechar y beneficiarse de trabajar con la empresa. Un ejemplo que nos han dicho es: “al contratarlos, aún cuando tenemos que pagar un poco más, el impacto es tan grande que el sobre costo se paga solo.
 - c. También podríamos usar unas medidas de evaluación post campaña, para saber la satisfacción de nuestros clientes.

Será muy importante que en las herramientas que se utilicen ayuden a transmitir la reputación, como una forma de reforzar positivamente la imagen y capacidad de la empresa.

- Lista de Clientes: este es definitivamente un punto que abre las puertas. Una vez que un comprador, aún de una compañía muy grande, ve que la empresa trabaja regularmente con algunos de los clientes que más invierten en publicidad y específicamente en *OOH*, esto quita una gran barrera de entrada y la discusión tiende a centrarse en otros puntos, pero inmediatamente les da confianza saber con que tipo de clientes trabaja la empresa.

Normalmente, la lista de clientes con los que trabajamos se muestra a través de ejecuciones de campañas reales.

Aquí lo importante será integrar de forma muy llamativa buenos ejemplos de ejecuciones con las algunas de las marcas más importantes del país.

- Publicidad: el objetivo de las herramientas es promocionar los productos de la empresa de una forma efectiva. Se utilizarán herramientas con gran impacto visual para reforzar los beneficios que la empresa puede dar a sus clientes.
- Aspecto del producto: la forma de presentar las campañas de la empresa es muy profesional y llamativa, pero dentro de las herramientas que se utilizarán se buscarán algunas para enfatizar el aspecto del producto.
- Tiempo en la industria: también será una de las señales que son fáciles de utilizar y ayudan a reforzar la confianza de compradores potenciales.

A través de la estrategia planteada, los criterios de uso y señales de valor, se utilizaran las herramientas más relevantes para aumentar la percepción de valor ante los compradores actuales y potenciales.

Los puntos más importantes que se buscará comunicar con este tipo de herramientas será:

- Demostrar como el servicio de la empresa, facilita la vida y mejora el *ROI* de sus campañas en *OOH*.
- Demostrar de forma gráfica, numérica y por medio de la opinión de pares de otras empresas, como la compañía puede influir de forma positiva en *OOH*
- Escaparate para mostrar visualmente logros de las campañas producidas

En cuanto a la utilización de las herramientas planeadas, es importante recordar que las herramientas que se utilicen deben de ser herramientas que puedan hacerse e implementarse de manera interna y con costos accesibles a una empresa pequeña. Por lo tanto este será uno de los criterios para determinar cuáles y como se utilizarán.

7.3 Solución Ideal

En base a lo comentado en los primeros dos puntos de este capítulo se dará primero una solución ideal y también una solución realista que considere los recursos de la empresa, la solución ideal será una brújula a futuro cuando la empresa este en condiciones de aplicarla.

Considerando que la empresa tiene un producto de alto valor, debería poderse publicitar, alcanzando así a clientes potenciales de toda la república y tomadores de decisión de los mismos.

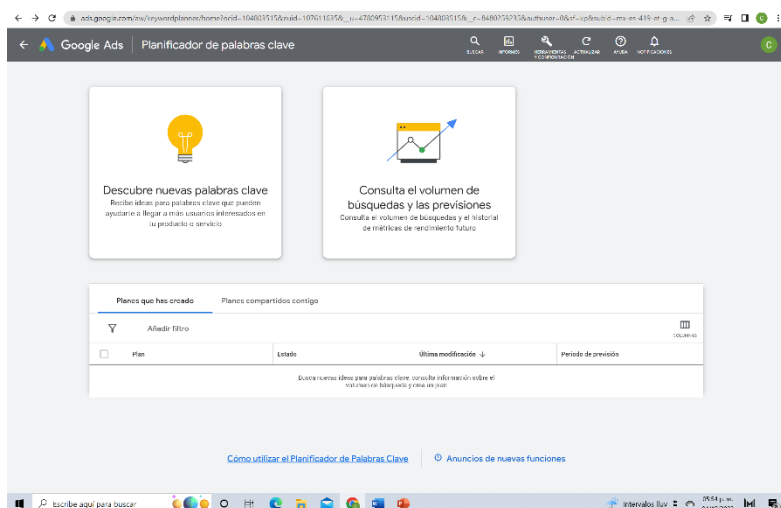
El primer punto a considerar es ajustar la página web de la empresa, al momento se tiene una página en inglés, misma que deberá subirse en español para poder aumentar el impacto digital de la empresa.

Las primeras herramientas que se utilizarían dentro de este escenario tendrán como objetivo reclutar nuevos clientes, llegando a compradores potenciales y los que toman las decisiones, por lo que se utilizarán: Google Ads, LinkedIn Sales Navigator y Facebook ads.

En el caso de Google Ads lo primero que se necesita es definir cuáles serán las *key words* que deberán usarse para hacer las pujas en Google.

Para esto se utilizará el planificador de palabras clave de google, la pantalla tendrá la opción para buscar nuevas palabras clave y otra donde se puede estimar el volumen de búsquedas que llevará hacia la página web de la empresa:

Figura 7



Tomado de (Ads, 2022). Imagen del planificador de palabras clave de Google Ads.

Se utilizará la herramienta para descubrir palabras clave en el sector que compite le empresa. El resultado de las palabras anteriores arroja los resultados que se pueden ver en la siguiente tabla:

Figura 8

Palabra clave (por relevancia)	Promedio de búsquedas mensuales	Cambio en tres meses	Cambio interanual	Competitividad	Cuota de impresiones de anuncio	Puja por la parte superior de la página (intervalo bajo)	Puja por la parte superior de la página (intervalo alto)	Estado de la cuenta
Palabras clave proporcionadas								
<input type="checkbox"/> anuncios espectaculares	1 mil - 10 mil	0%	0%	Baja	--	6,27 MXN	29,13 MXN	
<input type="checkbox"/> espectaculares 3d	10 - 100	0%	0%	Baja	--	--	--	En el plan: guardado
<input type="checkbox"/> publicidad exterior	1 mil - 10 mil	0%	0%	Baja	--	5,73 MXN	26,39 MXN	En el plan: guardado
Ideas para palabras clave								
<input type="checkbox"/> espectaculares publicitarios	1 mil - 10 mil	0%	0%	Baja	--	6,70 MXN	33,52 MXN	
<input type="checkbox"/> anuncio exterior	100 - 1 mil	0%	0%	Alta	--	7,38 MXN	29,92 MXN	
<input type="checkbox"/> carteles publicitarios para exterior	10 - 100	-100%	0%	--	--	--	--	
<input type="checkbox"/> anuncios panorámicos	100 - 1 mil	0%	0%	Baja	--	9,21 MXN	32,99 MXN	
<input type="checkbox"/> anuncios publicitarios en la calle	100 - 1 mil	-90%	-90%	Baja	--	--	--	
<input type="checkbox"/> publicidad de exteriores	10 - 100	0%	0%	Baja	--	5,97 MXN	29,24 MXN	
<input type="checkbox"/> anuncios exteriores para negocios	10 - 100	-90%	-90%	Alta	--	5,90 MXN	22,89 MXN	
<input type="checkbox"/> soportes publicitarios exterior	10 - 100	0%	0%	Alta	--	4,78 MXN	14,00 MXN	

Tomado de (Ads, 2022). Imagen del resultado de búsqueda de palabras clave de Google Ads.

Aquí podemos ver que las palabras clave con más búsquedas son “publicidad exterior” con búsquedas de 1,000 a 10,000 y con un costo en la puja de 5.73 a 29.26 costo por click, le siguen “anuncios espectaculares” y “espectaculares publicitarios”. Con este ejemplo, se puede definir que palabras clave podrían ser eficientes para la empresa, si bien publicidad exterior es el sector esta bien, pero es muy genérica y muchas personas que busquen esa palabra no estarán interesadas en hacer ejecuciones especiales en exteriores como lo es publicidad en 3D, por lo que para hacer la búsqueda eficiente se deberá pujar por palabras que sean lo más cercanas al producto o servicio de la empresa en este caso podrían ser: “espectaculares 3D” o “anuncios espectaculares 3D”, cuyo promedio de búsquedas baja lo que significa, que la competitividad no es tan alta y esto hará que el costo en la puja sea menor.

Con esto también se podrán definir algunas estrategias, por ejemplo, comprar la palabra para la búsqueda de alguna marca o cuando alguien busque a un competidor que salga el anuncio de la empresa y con esto tratar de sustituirlo.

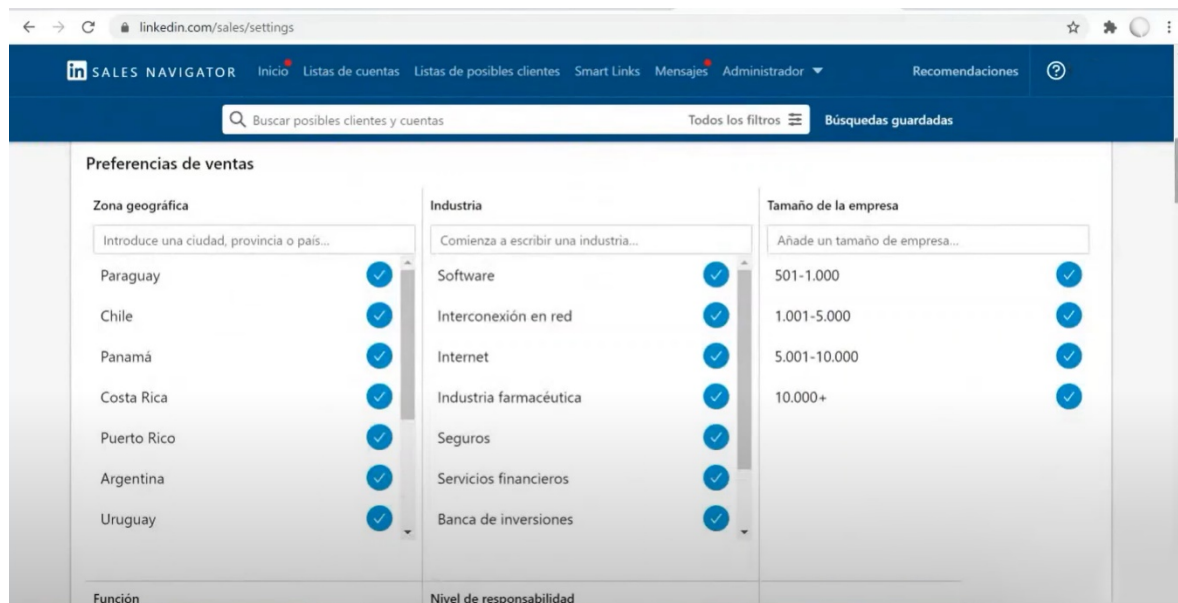
La segunda herramienta que se implementará será la publicidad en *FB*, del monto total de inversión Google Ads será 75 – 80 % y el resto *FB*.

En el caso de *FB* aun cuando el costo por click es más económico, los filtros serían más generales, ya que en la empresa no se tiene una base de datos con emails personales.

La tercera que se utilizará para atraer clientes nuevos será linkedin sales navigator. Esta herramienta se utilizará para generar leads, si bien no es la más económica si se logra tener un par de clientes a través de ella podría pagarse sola.

La primera parte que es crucial será la configuración en preferencia de Ventas.

Figura 9



Tomado de (LinkedIn, 2022). Imagen de la pantalla de búsqueda linkedin Sales Navigator.

Con esta configuración se recibirán las recomendaciones de *Sales Navigator*. En el caso de la empresa la zona geográfica será México, después configurar el tipo de industria aquí se pueden incluir muchas desde Medios y Publicidad hasta los clientes directos que están en diferentes industrias. Otros filtros que serán importantes son los que definen la función y el otro el nivel de responsabilidad. En el caso de la empresa serían distintos niveles de Marketing, Gerentes de Medios, Gerentes de Cuenta, entre otros.

Se harán las listas de posibles clientes, en este caso se utilizarán palabras clave como Gerente de Medios, Gerente de *Marketing*, entre otros. Hacer esto nos generará alertas de ventas cuando alguien de esa lista haga movimientos de empresa o este interactuando en LinkedIn.

También se utilizarán búsquedas por cuentas, que se refiere a buscar por empresa, en el caso que estudiamos es sumamente importante hacer esta búsqueda y también por sector, porque así se puede buscar a los responsables de medios y marcas de empresas de sectores específicos que tienen un potencial grande para la empresa.

En ambos casos se podrán limitar las listas de candidatos al aplicar las preferencias de ventas antes mencionadas.

Todas las herramientas descritas hasta ahora se han mencionado ayudarán a conseguir leads, clientes nuevos, que en el caso de la empresa son sumamente importantes, ya que después de algunos años en el mercado se hace necesario buscar nuevas opciones, y después de la pandemia reforzar contactos con clientes que han tenido movimientos en sus puestos clave.

La segunda parte de la solución se enfocará en herramientas que ayuden a convertir los clientes potenciales en proyectos reales y por lo tanto serán herramientas de ventas, en este caso se utilizarán *email marketing* y *video emails*. En estos se utilizarán las señales de valor antes descritas.

Esto se hará por medio de *email marketing* y *video emails* con la estructura que se planteó durante este caso para lo cual se clasificarán los clientes en tres clusters:

- a) Clientes Potenciales / Nuevos: Campañas de Bienvenida: donde se buscará a través de las señales de valor poder aumentar el interés y conocimiento de la empresa. Y tendrán de dos a tres contactos para generar *awareness* e interés.

- b) Clientes Activos: a estos se les dará seguimiento a través de campañas de mantenimiento que refuercen por qué necesitan los servicios de la empresa, reforzar el valor agregado que pueden tener al trabajar con la empresa.
- c) Clientes con los que se ha trabajado, pero no se les ha vendido en 2 años. Aunque parezca un lapso largo, muchas de las marcas de las empresas hacen una o dos campañas anuales y algunas interanual. Normalmente, en el caso de la empresa hace solo algunas de sus campañas y con esto el ciclo de ventas es relativamente largo, considerando la rotación de personal, que pueden llegar algunas empresas, se hace importante tener este tipo de campañas para poder generar interés de nuevo en los clientes que podrían retomar actividades con la empresa. En este caso puntualmente se harán algunas ofertas especiales para lograr retomar actividades con estos clientes.

Aquí un ejemplo que se utilizará para generar interés en un video email tendrá la siguiente estructura:

- a. Introducción: “En este video te mostraré como puedes aumentar el impacto de tus campañas de *OOH* y con esto lograr un efecto multiplicador de tu inversión en tus campañas de *OOH*”
- b. Desarrollo: “Aún las marcas mas grandes enfrentan problemas para bajar adecuadamente sus campañas en *OOH* ya que deben de ser muy impactantes visualmente o simplemente se desperdicia tu inversión”

En este punto se puede mostrar visualmente el master antes de la adaptación y como puede cambiar al tener un diseño e impresión de alto impacto:

Figura 10



Ejemplo de un master graphic antes de ser modificado con efecto 3D. Campaña Sabritas 2022.

Figura 11

Elaboración propia. Ejemplo de una campaña que ya ha sido modificada con diseño de alto impacto y 3D

- c. Conclusión: se mostrará gráficamente el impacto, lo que se puede llegar a hacer y se hará un *call to action*.

Figura 12

Recordación Publicitaria



Elaboración propia. Ejemplo de como se puede mostrar el aumento de impacto en una campaña OOH

La estructura se hará como un *email grip*, donde se tendrán plantillas que se irán actualizando para los diferentes clientes / etapas.

7.4 Solución Práctica

Se considera aplicar una solución inmediata y práctica que servirá para implementarse a corto plazo, ya que en la solución ideal se tienen que implementar muchas cosas que tomarán algo de tiempo.

En este caso se hará primero el ajuste a la página web de la empresa, se utilizarán Linked in Sales Navigator y Google ads como herramientas que junto con la página web ayudarán a atraer nuevos clientes. Se calcula que con estas herramientas ajustadas se puede lograr un incremental en 12 meses de hasta 35% en las ventas de la empresa.

Finalmente para esta solución se aplicarán las mismas herramientas para convertir a los clientes y cerrar las ventas.

Conclusiones y Recomendaciones

Como se ha descrito durante el caso, hoy en día es posible para una empresa pequeña tener una gran presencia digital que logre impactar a sus clientes de forma muy profesional y efectiva con presupuestos accesibles, donde una empresa pequeña puede competir en ruido con empresas mucho más grandes si logra tener una estrategia adecuada, como el caso que se ha revisado donde se busca una estrategia diferenciada, que puede ser comunicada de forma efectiva a través de diferentes herramientas, pero especialmente las digitales. La aplicación de dichas herramientas las puede hacer una o dos personas de la empresa y mejores resultados que varios vendedores tradicionales.

Finalmente, se recomienda a cualquier pequeño empresario buscar un nicho en el que pueda ser muy competitivo, definir su estrategia claramente y buscar herramientas a su alcance para poder promocionar sus productos o servicios. En este caso de estudio las herramientas planteadas son ampliamente utilizadas por las grandes marcas, pero no necesariamente por pequeñas empresas, sin embargo se pueden tomar muchos cursos en línea, certificaciones de google, fb, entre otros que cualquier persona con algo de esfuerzo puede llegar a manejar y lograr atraer algunos nuevos clientes que a largo plazo generen un gran impacto en las ventas y rentabilidad de la empresa.

- Ads, G. (1 de November de 2022). *Google Ads*. Obtenido de Google Ads:
https://ads.google.com/aw/campaigns?ocid=104803515&euid=107611635&__u=4780953115&uscid=104803515&__c=8480259235&authuser=0&workspaceId=0
- align.me. (24 de 06 de 2016). *You tube*. Obtenido de
<https://www.youtube.com/watch?v=JgV00HIQ8bY&t=249s>
- Amos, B. (08 de 07 de 2020). *YOU TUBE*. Obtenido de YOU TUBE:
https://www.youtube.com/watch?v=sEa_QkrJZFQ&t=190s
- Blender. (s.f.). *The marketing blender*. Obtenido de the marketing blender:
<https://www.themarketingblender.com/email-drip-campaigns/>
- BombBomb. (30 de 10 de 2019). *bombbomb.com*. Obtenido de
<https://bbemaildelivery.com/bbext/?p=email&id=30c92bf3-cfdd-170e-b0b8-48805bc58cb5>
- Carvens, D. W., & Piercy, N. F. (2013). *STRATEGIC marketing. strategic Marketing*. Singapore: MC Graw Hill.
- Dottotech. (29 de 08 de 2018). *YOU TUBE*. Obtenido de YOU TUBE:
https://www.youtube.com/watch?v=TbSeThre_t0
- Dziak, E. (11 de 02 de 2021). *You Tube*. Obtenido de You Tube:
https://www.youtube.com/watch?v=jPt2yp_IM7c&t=1054s
- Fuchs, L. (21 de 12 de 2021). *Sapper Consulting*. Obtenido de
<https://www.sapperconsulting.com/crafting-b2b-email-drip-campaign/>
- Ian Gross, J. P. (22 de June de 2021). *The New Rules of B2B Lead Generation*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/06/the-new-rules-of-b2b-lead-generation>
- Linkedin. (25 de July de 2022). *Linked in Sales Solutions*. Obtenido de Linked in Sales Navigator:
https://business.linkedin.com/es-es/sales-solutions/cx/linkedin-sales-navigator?tid=lt70-self-serve&src=go-pa&trk=sem-ga_campid.18890268679_asid.141261066377_crid.634398556502_kw.linkedin%20sales%20navigator_d.c_tid.kwd-311165296055_n.g_mt.p_geo.1010045&m
- Lyfe Marketing. (14 de ENERO de 2021). *YOU TUBE*. Obtenido de YOU TUBE:
https://www.youtube.com/watch?v=ZuU6_KZtmBs
- Next Level Marketing. (23 de 06 de 2020). *Youtube*. (N. L. Marketing, Editor) Obtenido de Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=1Z2NQw5X9t8&t=106s>

Bibliografía

Porter, M. E. (2012). *Ventaja Competitiva*. Grupo Editorial Patria.

Schneider, A. D. (10 de Mayo de 2016). *Stop Treating B2B Customers Like Digital Novices*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/05/stop-treating-b2b-customers-like-digital-novices?autocomplete=true>

Stratvert, K. (19 de 05 de 2021). *YOU TUBE*. Obtenido de YOU TUBE:
<https://www.youtube.com/watch?v=iB8PK2POssE>

Thomas, D. R. (7, 8, 9 de Enero de 2002). Breaktrhrugh Strategic Marketing - Seminar. *Breaktrhrugh Strategic Marketing - Seminar*. Miami, USA.

Vergara, F. (15 de Junio de 2020). *Youtube*. Obtenido de YOU TUBE:
<https://www.youtube.com/watch?v=rKSXCjpYswo>

Apéndice A

Figura 1, *FODA, YOU CLIP, 2023*

Figura 2, *Foto campaña real hecha por YOU CLIP / Encyclomedia, 2020*

Figura 3, *Proceso para generar campaña con YOU CLIP / Encyclomedia*

Figura 4, *Las cinco Fuerzas que guían la competencia industrial, (Porter,2012)*

Figura 5, *Ejemplo de diseño con efeto 3D, YOU CLIP / Encyclomedia*

Figura 6, *Ejemplo de antes y después de una campaña 3D, YOU CLIP, Encyclomedia*

Figura 7, *Imagen del planificador de palabras clave de Google Ads.*

Figura 8, *Imagen del resultado de búsqueda de palabras clave de Google Ads.*

Figura 9, *Imagen de la pantalla de búsqueda linkedin Sales Navigator*

Figura 10, *Ejemplo de un master graphic antes de ser modificado con efecto 3D*

Figura 11, *Ejemplo de una campaña que ya ha sido modificada con diseño de alto impacto y 3D*

Figura 12, *Ejemplo de como se puede mostrar el aumento de impacto en una campaña OOH*

Apéndice B

Tabla 1, *Ejemplo de cuanto se puede mejorar el impacto de una campaña OOH*