



STOCK PHOTOS

Marketing industrial: una URGENCIA INAPLAZABLE

En la industria no hay, todavía, una percepción del cliente como centro de la estrategia. La gestión de las relaciones es menos importante que la de la producción. Con esta visión es imposible desarrollar un moderno marketing industrial. No obstante, existen excepciones como demuestra el caso de Irizar traído a este artículo.

Juan Carlos Alcaide Casado, Director de ISMI, Instituto de Marketing de Servicios (www.ismi.es) y Gerente de Tatum (www.tatum.es); Izaskun Agirre, Profesora de Marketing, Facultad de Empresariales, Mondragon Unibertsitatea (www.eteo.mondragon.edu)

AUTORES: ALCAIDE CASADO, Juan Carlos; AGIRRE, Izaskun

TÍTULO: Marketing industrial: una urgencia inaplazable

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", N° 209
Enero de 2006. Pág. 8

DESCRIPTORES:

- *Business to Business*
- Calidad
- Comunicación
- CRM
- Gestión comercial
- Industrias manufactureras
- Marketing industrial
- Producto
- Proveedores

RESUMEN:

Los autores de este artículo, centrado en la gestión comercial de industrias fabricantes, echan de menos un auténtico marketing industrial. En el peor de los casos, dicen, no se hace nada. En el mejor, se trata de implantar, tal cual, las estrategias del marketing de consumo.

A continuación se expone lo que funciona en la industria y las carencias de mejora urgentes. Asimismo, se trae un caso de éxito en marketing industrial, el de la empresa Irizar, dedicada a la producción de autobuses y autocares de lujo y donde la colaboración con el cliente es la columna vertebral de la gestión comercial, no la venta.

La industria y la gestión de empresas industriales manufactureras siguen ancladas en la orientación del producto

En el desarrollo de este artículo no nos centramos en entornos globales empresa-empresa o *Business to Business* (B2B), sino en la gestión comercial de industrias fabricantes.

Es una evidencia que el marketing moderno, filosófica y técnicamente, le debe mucho al mundo industrial.

Es una realidad incontrovertible que el marketing uno por uno, sin dudarlo, comienza en la filosofía que, llamada Gestión de Cuentas Clave o *Key Account Management* (KAM), invita a la personalización de las relaciones con los clientes clave. Esta orientación de la gestión comercial es importante desde los últimos años ochenta y primeros noventa.

La gestión de base de datos, por manejable (con menos clientes y operaciones), le debe, a su vez, mucho al marketing industrial, más tarde denominado B2B. Así, por ejemplo, el concepto Cuadro de Mando Integral se inspira, según reconocen los propios autores del modelo, Kaplan y Norton (R. Kaplan y D. Norton, Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1998, pág. 34), en los Cuadros de Gestión que muchas empresas industriales manufactureras usan desde que existe informática.

Avances logísticos que han sido imitados (o se están, ahora, acabando de adaptar-adoptar) en mercados de consumo y de servicios, se implantan en los últimos ochenta en las industrias más avanzadas. Y generan pautas de actuación que, años después, son adaptadas a otros sectores.

Y sin embargo... aún hoy, ¡resulta muy difícil adquirir bibliografía sobre Marketing Industrial! Y cuesta mucho hilvanar casos, tesis, buscar ejemplos de empresas que, de actividad industrial, destaquen por su marketing, por su gestión comercial.

Y ello es difícil de entender, pues, como decimos, el origen de muchas tendencias de gestión comercial que brillan en la actualidad está en el intercambio industrial, empresa-empresa.

En nuestro caso, los autores hemos trabajado desde 1994, juntos y por separado, en más de una docena de grandes empresas industriales manufactureras, en proyectos de consultoría. Sin ninguna duda, no son, no pueden ser representativas de nada desde el punto de vista estadístico. Sin embargo, a través de diversos trabajos, hemos tenido la oportunidad de configurar una suerte de teoría, contrastada con directivos y expertos, en el ámbito, ora de la industria, ora de entornos universitarios, de la que se deducen las siguientes realidades.

Lo que sí funciona en la industria

1. La calidad del producto

La industria, y la gestión de empresas industriales manufactureras, siguen ancladas, a nuestro juicio, en la Orientación Producto.

La fiabilidad del producto, la durabilidad, los estudios técnicos sobre calidad, en definitiva, han sido, no cabe duda, el *leit motiv* de la gestión empresarial en sectores industriales manufactureros. El producto es el orgullo de la empresa.

Desde 1992 hasta hoy se ha multiplicado por 35 el número de empresas con la ISO9000, lo que demostraría la preocupación, la sensibilidad por la calidad técnica (dato publicado por <http://www.aenor.es/desarrollo/actual/actualidad/noticias.asp?campo=1>, en diciembre de 05).

La orientación a la Calidad, aunque sea limitada al producto, supuso un avance, un acicate para la modernidad y una apertura a nuevas ideas que, incluyendo una nueva visión de la palabra “cliente”, preparan el terreno a un marketing industrial que no llega.

En nuestra experiencia, las empresas se “perciben a si mismas” como fabricantes-proveedores, no como vendedoras de nada.... Aunque se observa una tendencia de cambio en el hecho de que, desde 1996, según dife- +



En la industria, el CRM se orienta a la cadena de suministro y se vincula a la informática y a la gestión global de datos de la empresa más que a los departamentos de Marketing o Comercial.

rentes estudios (por ejemplo, Prácticas y Tendencias en la Dirección y Gestión de CRM en España, Information Management Research Center, diciembre 05), se ha producido un incremento de la proporción de personas dedicadas, en las empresas industriales manufactureras, al contacto con clientes. Se ha multiplicado, de hecho, por siete el número de personas destinado a la gestión comercial frente al año 1995. ¡En entornos de plantillas un 15 por 100 más pequeñas!

La parte “aguas arriba” de la cadena de valor es la que quizá siempre han dominado, de ahí su enfoque hacia el producto.

2. Implantación de CRM (aunque no funcione efectivamente la Gestión de Clientes)

Curiosamente, la gestión de clientes está muy avanzada, aunque con una visión conservadora y orientada (en el mejor de los casos) a la venta, al pedido.

Cómo se esbozó anteriormente, la filosofía de KAM (*Key Account Management*), como es natural (por trabajar con bolsas más limitadas y reducidas de clientes, como se indicó), se ha implantado antes en las empre-

sas industriales manufactureras que en las de consumo o de servicios al consumidor.

Por esa causa, algunos autores (Ken Burdett, *K-CRM, Gestión de la Relación con el Cliente Clave*, Prentice Hall, 2001), han manifestado que el auténtico origen del CRM está en el sector industrial y en los modos y maneras de gestionar a los clientes en empresas del ámbito B2B.

En este sentido, es muy destacable que, según diferentes estudios realizados al efecto:

- En el sector industrial está muy implantado el CRM, aunque en ocasiones se confunde con la existencia de un *software* para gestionar el *call center* y otras aplicaciones y usos específicos e incompletos (según mencionó Gloria Tort, Gerente Asociación Española de Marketing Relacional, 25 y 26 de septiembre de 2003, Recoletos Conferencias) de CRM.
- En ocasiones, aunque los datos de implantación son positivos, las empresas del sector industrial adoptan CRM por una estrategia “*me too*” (“*yo también*”). Perciben que deben sumarse a la tendencia, aunque no saben exactamente qué partido sacarle (www.fihoca.es/cas/cli_06.htm). Es necesario pues, sacar más partido a las inversiones realizadas.
- En gran cantidad de casos, los estudios sugieren que hay diferencias fundamentales entre los despliegues de proyectos CRM en la industria manufacturera y la “de servicios”. Mientras la mayoría de las empresas de esta última da más importancia a la mejora de la calidad de producto, personalización y servicios más satisfactorios, las manufactureras usan CRM y otras tecnologías para lograr “suministros en los tiempos establecidos” y otros logros más logísticos, mediatos o de impacto indirecto en el cliente, más que para conseguir un impacto inmediato en él.

Y ello, no es un dato negativo, sino que se puede mejorar, sedimentando mejoras en la gestión de la información.

Las empresas industriales manufactureras usan CRM porque mejoran su capacidad de asumir compromisos y cumplirlos (www.tecnomarkets.com/boletines/research/

[research81.htm](#) menciona que un 11 por 100 de empresas industriales usa CRM por este motivo), de gestión de inventario (un 13 por 100, según dicho estudio) y reducen sus tiempos de respuesta (12 por 100, de acuerdo con la misma investigación).

Se desprende pues que, en la industria, el uso de CRM está suponiendo mejoras en los procesos, en la prestación y en la calidad percibida, pero no en la gestión de clientes. Y ello sería fácil al trabajar con cantidades más reducidas de ellos.

La penetración de herramientas CRM es muy acusada, aunque aún caben mejoras, especialmente en las empresas más pequeñas ([www.crm1234.com](#) menciona que las empresas industriales manufactureras más pequeñas siguen considerando que se requieren grandes inversiones, y esto frena la adquisición de herramientas. Este dato está en sintonía con lo mencionado en <http://www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=134705&tema=erp>, información según la cual, un 62 por 100 de las industrias que dice tener o estar en proceso de implantación de soluciones CRM, factura más de 60 millones de euros).

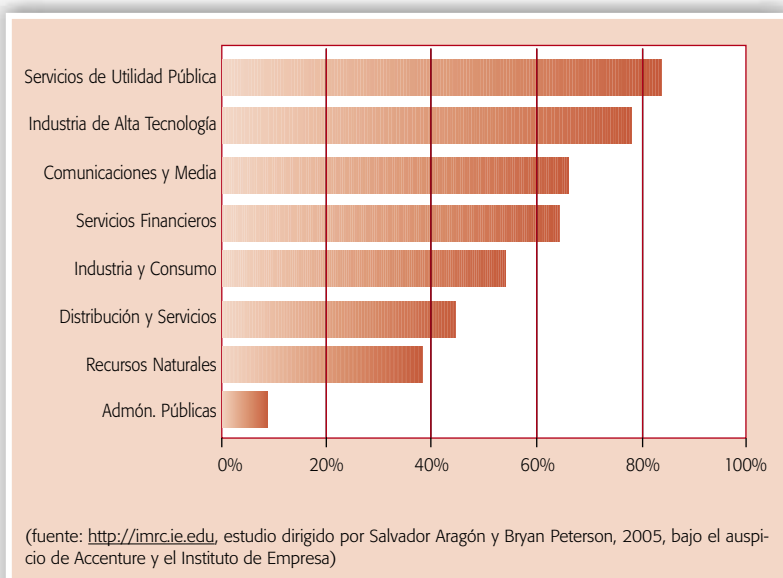
Es necesario que las empresas pequeñas den el salto de comenzar a profesionalizar la gestión de clientes y usar herramientas adecuadas.

Los datos difieren según subsectores. Obsérvese, por ejemplo, que independientemente del tamaño de empresa, ¡la industria de la alta tecnología usa en un 72 por 100 aplicaciones CRM!

El estudio publicado por PWC ("Estudio sobre la implantación de CRM en España"), también pone de manifiesto que, si bien en el global de la economía, la mejora de la atención al cliente y la optimización de los contactos con él son las razones más importantes de implantación, en el sector industrial, la "rutinización" y la optimización de procesos industriales es la razón básica. Se trata pues de un CRM orientado a la cadena de suministro, muy vinculado a la informática y a la gestión global de datos de la empresa (más que a los departamentos de marketing o comerciales, lo que se demuestra al ver que sólo un 40 por 100 de las empresas otorga la responsabilidad de CRM a estos departamentos en la industria, según la investigación de IMRC, de Accenture con el Instituto de Empresa).

Cuadro 1

Penetración de CRM según sectores



Obsérvese que la industria manufacturera tiene una posición próxima al 50 por 100. En este sentido, y cómo colofón:

1. En la industria existen las estructuras, los soportes y todo lo necesario para hacer una adecuada gestión de clientes, salvo la voluntad de hacerlo.

Y, sin embargo, consideramos completamente positiva la evolución, en los últimos años, de la empresa hacia una mejora de la calidad, en cuyo marco se ha incluido el uso de CRM.

En la industria no hay, todavía, una percepción del cliente como centro de la estrategia. Gestionar las relaciones es menos importante que gestionar la producción. Con esta visión es, sencillamente, imposible, desarrollar un moderno marketing industrial.

Y ésta es una rémora que frena el salto definitivo a la realización de un marketing avanzado y acorde a los tiempos.

2. Se adopta, poco a poco, CRM, pero sin pensar, primero, en la centralidad del cliente y la necesidad de relacionarse con él; y sin sacarle, ni mucho menos, todo el partido, en segundo lugar. Más bien, se debe a planteamientos de imitación de las prácticas de otros.

La gestión de clientes está muy avanzada, aunque con una visión conservadora y orientada (en el mejor de los casos) a la venta, al pedido

La conectividad de CRM con la arquitectura global de los datos de la empresa, sin embargo, facilitará, en su momento, la gestión eficaz de los datos operacionales y comerciales de los clientes. Aunque aún no ha llegado, culturalmente, ese momento.

(Un estudio de IDC revela que menos de un 10 por 100 de las empresas tenía en 2003 integrado su CRM con su ERP o sus “*data warehouse*”. Sin embargo, en las empresas industriales, el 60 por 100 de las que usan CRM lo tiene perfectamente integrado, según www.crm1234.com, y en sintonía con lo que indica Siebel en Gartner 2005 Magic Quadrant for Customer Data Integration Hubs, <http://www.siebel.com/gartner/index.shtm>)

Siendo todo esto positivo, en el punto segundo del siguiente apartado añadiremos los pertinentes matices al uso que hoy se hace de CRM en la industria.

3. La participación de los empleados

En relación con la calidad, también, y en cumplimiento de las normas tipo EFQM, etc., y asimismo influenciados por los Círculos de Calidad y otros reflujos de la Cultura de la Calidad Total, a nuestro juicio y según nuestra experiencia, la industria ha avanzado más que otros sectores en Democracia Industrial.

Empleados que participan en equipos de mejora, dan su opinión e intervienen de una u otra forma en la gestión empresarial, son más frecuentes en la industria manufacturera que en otros sectores de servicios. Quizá por la más fuerte sindicalización, tal vez por una mayor tradición de “pacto” de los procesos de producción

Este aspecto es muy positivo de cara a la implantación de estrategias de marketing relacional, ya que facilitará la inclusión de elementos, como los incentivos económicos en función de la mejora de la satisfacción del cliente, esenciales en las nuevas estrategias de marketing.

La participación y la democracia industrial, fundada en la calidad, permitirá desarrollar trabajos para propiciar la mejor coordinación entre Marketing-Comercial y otros departamentos “más logísticos”, almacenes o producción, etc.

Y esto es claramente positivo.

Hemos visto recientemente en una empresa cliente un plan de aumento de ventas (“cien ideas para incrementar las ventas”), desarrollado sobre la base de un participativo programa de “escucha de la voz del empleado”, y se ha aprobado en un comité “tractor” (así llamado) las mejores ideas recogidas en una suerte de “concurso de ideas” entre todos los empleados. Se trataba de seleccionar un centenar de buenas ideas, de un total de 1.500.

En ocasiones, el sector de los servicios debe y puede aprender de cómo se implica a los empleados en la toma de decisiones en las empresas industriales manufactureras.

Carencias de mejora urgente

Sin embargo, al menos en nuestra experiencia, se echa de menos un auténtico marketing industrial. En el peor de los casos, no se hace nada. En el mejor, ¡se trata de implantar, tal cual, las estrategias del marketing de consumo! Así, uno puede ver que una gran cementera se anuncia en los campos de fútbol, o una empresa fabricante de ladrillos, ¡lo hace en la radio!

En las próximas líneas tratamos de esbozar lo que consideramos un manifiesto a favor de la implantación de varias ideas relativamente sencillas en la industria.

1. Comunicación de Marketing

La comunicación con los clientes debe ser más intensa y asociativa. No estar exclusivamente orientada a la venta simple.

Precisamente en un entorno en el que a través de elementos técnicos es tan fácil enriquecer la relación entre clientes y proveedores.

RELACIONES CON EL CLIENTE

RELACIÓN BÁSICA

"Un buen producto es lo que se necesita".

Este nivel de relaciones se corresponde con la orientación al producto que aún predomina en diversos sectores industriales manufactureros.

- No existe una verdadera relación.
- Después de cada relación cada empresa sigue su camino, hasta la próxima venta si es que se produce.
- Los gestores de cliente, o vendedores, se limitan a atender pedidos.

RELACIÓN REACTIVA

"Llámemme si necesita algo más"

- La red comercial reaccionará en caso de QUE HAYA PROBLEMAS.
- Absolutamente frecuente aún en la empresa industrial española.

RELACIÓN DE SEGUIMIENTO

"Le llamaremos de vez en cuando por si hay problemas y para presentarle nuevos productos"

- Alguien de la red contacta con el cliente para asegurarse (y nada más) de que NO HAY PROBLEMAS. Y para vender más, en una orientación centrada en la venta de productos.

COMUNICACIÓN PROACTIVA

"¿Va todo bien, verdad?"

- Se contacta periódicamente al cliente para mejorar las prestaciones, asegurar el Servicio, ofrecer apoyo y... poder comercializar y crecer en el cliente.
- Este enfoque es susceptible de ser empleado en todas las Industrias, Servicios y Clientes.
- Servicio Técnico comercial, información técnica, y otros, son las excusas para Generar óptimas relaciones.

COMUNICACIÓN ASOCIATIVA

(PARTNERSHIP)

- Productos-Servicios a medida: en este enfoque proveedor y cliente trabajan juntos para encontrar soluciones a los problemas a los que ambos se enfrentan y buscar oportunidades de mejora.

Elaboración propia a partir del modelo OC ® de Orientación Cliente de ISMI (www.ismi.es)

Puede deducirse que el objetivo de la comunicación debiera ser llegar a establecer con todos y cada uno de los clientes, al menos, una **comunicación proactiva** e, idealmente, **asociativa**. Esta última también se conoce como **partenariado** o *partnership* en inglés.

En otro orden de cosas, desde un enfoque de marketing clásico, **hemos observado los siguientes errores** que merecen ser reseñados, a saber:

- ✓ Olvidar que el propósito de toda comunicación con los clientes o prospectos es **inducir la compra, inmediata o mediata, de los productos o servicios de la empresa**. ¿Para qué anunciar cemento en un campo de fútbol?

- ✓ Carecer de programas y planes formales **para guiar y conducir las comunicaciones con la clientela**. Muchas empresas con las que hemos trabajado no hacen mucho parecieran funcionar por "impulsitos", ora hacen "cosas", ora dejan de hacerlas. Y sin medida ni control. Camisetas, regalos, folletos y catálogos, viajes (o estipendios a comisionistas diversos) para clientes tan sorprendidos por los regalos, como decepcionados cuando se retiran.

- ✓ Centrar sus mensajes en la empresa **proveedora, casi siempre**. Con una "sobrepresión" en la venta, no en el incremento de valor a los clientes y prospectos en las comunicaciones comerciales.



Es urgente la explotación del valor de vida del cliente que, en la industria, es más fácil de conseguir y gestionar que en mercados de consumo.

- ✓ No convertir las características y atributos de sus productos y servicios en beneficios específicos para los clientes. La orientación al producto “el-orgullo-de-la-empresa”, se manifiesta en la ausencia de énfasis en los beneficios personalizados que produce el uso, centrando las explicaciones comerciales en frías características, a veces de difícil comprensión.
 - ✓ Elaborar comunicaciones que repetirá a “todos” los clientes y prospectos, en vez de crear mensajes individuales, diseñados específicamente para cada uno de ellos.
 - ✓ Olvidarse de ofrecer garantías de satisfacción. Si bien los SLA’S (Service Level Agreements) o Compromisos de Niveles de Servicio se están implantando, aún no es común, es más, es completamente atípico que alguna empresa industrial “haga marketing” desde dichos compromisos.
 - ✓ Desconocer todo respecto a los prospectos y sus clientes. Ya se ha comentado la penetración, lenta y no siempre eficaz de CRM (aunque se dan las bases para su correcto uso); esto da lugar a una comunicación completamente desenfocada.
 - ✓ No dar a los prospectos, una vez que se ha logrado captar su atención, razones de peso para que reaccionen de inmediato. La promoción de ventas es una completa desconocida, pudiendo decirse que hubiera, incluso, un prejuicio respecto de uso para incitar a la compra, pues pareciera que se devalúa la imagen de quien lo hace.
- En ocasiones, se hacen acciones promocionales, pero no se saca partido de la personalización, de la figura de los técnicos comerciales (en una compañía los firmantes hemos implantado una figura llamada “*tu técnico de confianza*”, un plan de vinculación con clientes preferentes, con gran éxito), ni +

Hay un prejuicio respecto al uso de la promoción de ventas en la industria, parece que devalúa la imagen de quien la practica

de la gestión de las herramientas relacionales como el *call center* (que suele funcionar como un excluyente receptorio de quejas, gestionadas de forma reactiva).

Los códigos de comunicación publicitarios, carentes (en general) de la más mínima sofisticación, no transmiten beneficios, sino, en el mejor de los casos, características técnicas, cuando no simple comunicación corporativa. La publicidad persuasiva ¡no choca con la racionalidad de la compra industrial!

Se puede, perfectamente, estimular persuasivamente la remoción de equipamiento, por ejemplo, aludir al estatus del comprador, utilizar elementos de “moda-vanguardia” y un largo etcétera, sin entrar en contradicción con la necesaria racionalidad de los mensajes, dirigidos a compradores objetivos.

En los próximos años se vivirá un auge de elementos tales como:

- Marketing directo B2B, construido a partir de un CRM mejor utilizado
- Newsletters y otros soportes orientados desde la personalización y con un criterio de enriquecimiento del mix producto-servicio que se da a la clientela
- Medios especializados con publicidad más persuasiva
- Incremento de las relaciones públicas orientadas a la generación de opinión.

2. Información sobre Clientes (aunque esté funcionando la implantación de CRM)

Urge la captura de datos de clientes, orientada a la personalización, a la gestión de preferencias del cliente como negocio y como persona, que permita vincularle por un proceso de aproximación sobre la base de gustos individuales y criterios específicos de segmentación.

Urge el uso del CRM por la fuerza de ventas y por personas de contacto que, co-

mo almaceneros, en su caso, puedan tener contacto e información del cliente. Urge sustituir la visión tecnológica de CRM, orientada a los procesos, para enfocarla a las personas.

Es urgente, también, la explotación de un dato, el valor de Vida del Cliente que, en la industria, es más fácil de conseguir y gestionar que en mercados de consumo...

Y todo ello, con una menor presión de la legislación que, en España, está más orientada a velar por la seguridad de los particulares (LOPD y LSSI) que de las empresas.

3. Voz del cliente

El marketing industrial está absolutamente huérfano de herramientas de escucha y gestión de la voz del cliente. A saber:

- Información primaria capturada por comerciales y archivada en herramientas CRM, el llamado “*vis a vis*” con clientes, relativo a las preferencias ya mencionadas.
- Datos de gestión que, a partir de la base de datos, valga la redundancia, permitan detectar alertas y alarmas de insatisfacción o enfriamiento en la relación con los clientes.
- Información procedente de estudios de satisfacción. En las empresas en que se realiza algún tipo de estudio, se hace, literalmente, para “cubrir el expediente”. Normalmente para cumplir con las normas ISO o similar. Y no se da ningún uso mercadológico a la información obtenida.
- Sistema de gestión de incidencias. No se conciben sugerencias, hoy por hoy. Tan sólo reclamaciones, en ausencia de una comunicación proactiva. La queja se gestiona desde un punto de vista de la solución técnica indispensable a un cliente molesto. No, siquiera, como una oportunidad de mejora y de vínculo. +

IRIZAR, UN CASO DE ÉXITO

1.- Grupo MCC

Mondragón Corporación Cooperativa, MCC, es una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, "creada por y para las personas", inspirada en los principios básicos de la experiencia cooperativa, "comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente", para "generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo".

Grupo MCC, en su misión empresarial, declara tener vocación de liderazgo, desde la "orientación cliente".



2.-Irizar: un ejemplo de éxito.

Irizar Group, sita en Ormaiztegui (Guipúzcoa), y con presencia en los cinco continentes, con 650 empleados es miembro destacado de Grupo MCC (y por tanto está sujeta a régimen cooperativo) y se dedica a la producción de autobuses y autocares de lujo. Según "The Economist", es la empresa más eficiente del sector del automóvil (octubre de 2000).

Esta empresa ha dado un vuelco, desde 1994, a su modelo de gestión, tratando de abrir verdaderas "autopistas" hacia los clientes. En la actualidad es líder absoluto de su sector en España, ocupando el segundo puesto del ranking europeo.

2.1. Eficiencia de mercado. Bajo la premisa de "mercados sí, no productos", desde 1994 adoptan la reingeniería centrada en el mercado y el cliente como método de trabajo para buscar la máxima eficiencia en la organización. Eficiencia mensurable según la fidelidad del cliente.

La planificación de la producción está construida desde la lógica del *empowerment* y el cumplimiento de compromisos con el cliente. Compromisos adquiridos a través de la denominada "Línea-Cliente", que supone un auténtico *Partnership* en la producción de cada autocar, tanto desde el punto de vista industrial de producto, como desde el de servicio. La colaboración con el cliente es la columna vertebral de la gestión comercial, no la venta.

2.2. El marketing relacional, auténticamente relacional, lo barniza todo. "No queremos ser esclavos del cliente, sino estar en CONTINUA RELACIÓN con él", dice Koldo Saratxaga, cabeza de la empresa. Escuchar al cliente, construir su experiencia caso por caso, es su preocupación. Y el centro de la gestión. Se gestiona desde la comercialización, que está en el centro de todo.

Hay una tendencia en las empresas industriales manufactureras al incremento del número de personas dedicado al contacto con clientes

Tampoco se percibe voluntad alguna de realizar programas de prevención de bajas ocasionadas por las faltas de calidad, en la generalidad de las empresas industriales manufactureras.

En este contexto, resulta evidente que, para competir con el producto chino, etc., la orientación relacional de la comunicación y la gestión empresarial, puede sedimentar, como demuestra desde la década de los setenta el programa norteamericano PIMS (<http://www.reference-forbusiness.com/small/Op-Ou/Profit-Impact-of-Market-Strategies-PIMS.html>), un liderazgo consolidado en los diferentes sectores industriales manufactureros.

La demanda industrial es menos elástica desde el punto de vista del precio. Se puede defender mejor éste que en consumo, si se

enriquece con valores añadidos tangibles, cuantificables y mensurables: servicio técnico, información útil, etc.

4. Fidelización de clientes

Es una evidencia, para terminar, que la fidelización, a través del servicio, e incorporando programas de incentivación de la demanda (con el matiz añadido de que la mencionada inelasticidad dificulta o imposibilita, a veces, hacerla crecer), es una palabra con porvenir en el mundo industrial.

- Programas de discriminación positiva de clientes
- Programas de Venta Cruzada
- Programas de servicio técnico segmentado, personalizado
- Programas de información relacional (uso del producto, mejoras de aplicaciones, etc.)
- Programas de formación (orientados a incrementar los costes de cambio basados en el aprendizaje)
- Viajes de incentivos e incremento de la relación humana con clientes

En otro orden de cosas, es también previsible que se modifique el actual enfoque generalizado de rappels y descuentos por consumo a los clientes más importantes por otro centrado en la fidelización, en la concesión de privilegios de servicio y precio a aquellos que reúnan unas características que favorezcan al proveedor. Esta aplicación de los llamados “contratos de fidelidad” es ya una realidad en algunos sectores industriales de manufactura, como acompañamiento de políticas más asociativas con la clientela.

Son, sin dudar, las pautas de actuación de un marketing que, en la industria, ya urge.

Y en cada subsector industrial, con toda probabilidad, el primero que mueva, ganará la partida. ●

Cuadro 3

