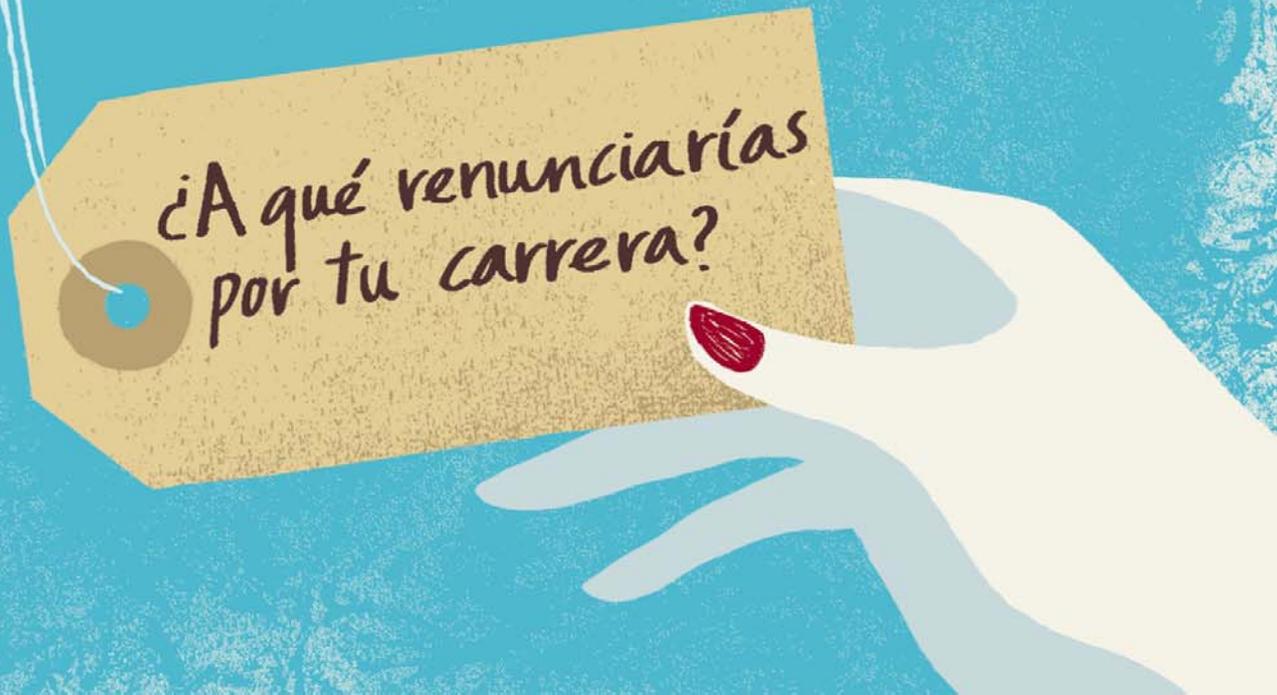


Neus Arqués

NOVELA

TODO TIENE UN PRECIO

A stylized illustration of a hand with red-painted nails holding a brown, rectangular price tag. The tag has a hole on the left side with a white string. The background is a textured, light blue color.

*¿A qué renunciarías
por tu carrera?*

Neus Arqués
Todo tiene un precio



© 2010 Neus Arqués
© Centro Libros PAPE, S.L.U.
Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAPE, S.L.U.
Grupo Planeta
Barcelona, 2010

ISBN: 978-84-92414-24-6
Primera edición: abril de 2010
Depósito legal: M. 11.688-2010
Preimpresión: jota tres realizaciones, s.l.
Impreso por BROSMAC, S.L.
Impreso en España - Printed in Spain

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Índice

1. Presentación del curso	13
2. Definición y objetivos del Marketing	21
3. El mercado	29
4. La marca y el posicionamiento	37
5. El público objetivo	41
6. Principales instrumentos	49
7. El plan de Marketing	55
8. Análisis y métricas	61
9. Las fuentes de información	69
10. La toma de decisiones	75
11. Política de producto	85
12. Política de precios	93
13. La distribución	101
14. Política de comunicación	107
15. Planificación	113
16. El Marketing en la organización	119
17. Mecanismos de control	125
18. Evaluación del rendimiento	131
19. Competencia y cooperación	137
20. Nuevas tendencias y nuevas estrategias	143
21. Caso de estudio	151
22. Habilidades directivas:	
Gestión del tiempo	159

23. Habilidades directivas II:	
Gestión del estrés	167
24. Habilidades directivas III:	
Resolución de conflictos	175
25. Tesina-proyecto	181
Nota de la autora	191

CAPÍTULO I

Presentación del curso

El Marketing ha cambiado la idea de estabilidad.

Seth Godin

—Buenas tardes a todos. Bienvenidos al Postgrado de Marketing.

El profesor, cincuenta años, barba académica y traje oscuro, recorrió con la mirada el anfiteatro. Los participantes habían evitado escrupulosamente la primera fila y, dada la abundancia de espacio, habían dejado asientos libres entre ellos, creando una zona de seguridad que llenaban con el periódico o el maletín del portátil. Le estaban mirando con una mezcla de interés y escepticismo. Tocaba convencerles de que su empresa —o ellos mismos— habían hecho una buena inversión al desembolsar una matrícula considerable por un temario «de aplicación práctica» que les permitiría actualizarse profesionalmente. En Barcelona aumentaba sin cesar la oferta de cursos de especialización y la competencia reducía las matrículas. De los apenas quince inscritos, sólo tres carecían de experiencia: se trataba de recién licenciados que aplazaban el encuentro con el mercado laboral. El resto eran profesionales en activo. A éstos tenía que dirigirse, pensó el profesor, y ellos marcarían el ritmo del curso. De los quince, tres eran mujeres. Según el listado, claro, porque él sólo veía dos. Justo en aquel momento se abrió la puerta y se oyó un «perdón».

Sara corrió a sentarse en el primer asiento que encontró. Deseó no llamar demasiado la atención, maldiciendo a la vez su metro ochenta, el vestido rojo y la falta de comunicación interna. ¿Cómo era posible que la amonestaran por ir a clase cuando era su propia empresa la que pagaba? ¿No podían coordinarse mejor? El doble organigrama de IntraChemicals, la multinacional de matriz holandesa para la que trabajaba, le estaba complicando la vida. Ella rendía cuentas ante el responsable europeo de Marketing, pero formalmente dependía del director de la filial española. Hacía seis meses, Ámsterdam la había incluido en la lista de colaboradores de alto potencial y le había diseñado un plan de carrera, que incluía reforzar su formación teórica. IntraChemicals le restituía el importe de la matrícula del postgrado, asumía los costes de desplazamiento y le permitía ausentarse de la oficina los viernes por la tarde, mientras que las mañanas del sábado se consideraban su «compromiso personal con el plan» y no podían canjearse por horas de despacho. Sara había dado por hecho que desde la central se había comunicado la realización del curso a la filial. De ahí su sorpresa al leer el correo por el cual Jorge Cardona, director de la planta española, convocaba para esa misma tarde una reunión del Comité Local. En él participaban los responsables de las distintas áreas, incluida la suya. Cuando ella le respondió excusando la asistencia ya que justo ese día empezaban las clases, el director la llamó inmediatamente al despacho.

A Sara la reacción de Cardona le pareció desproporcionada.

—Es la primera noticia que tengo de este curso y, francamente, éstas no son formas.

Menudo, enjuto e impecable, su actitud corporal derrochaba hostilidad. Aquello no era una conversación: era un enfrenta-

miento. Sara se quedó helada. Nada la había preparado para un encuentro tan agresivo.

—Créeme que lo siento, Jorge, pero di por hecho que desde la central habían informado a Recursos Humanos y...

—No estarás insinuando que Lidia no ha hecho su trabajo, ¿verdad?

Sara enrojeció como si la hubiese pillado en falta. Lidia, la responsable de Recursos Humanos en la filial, era la persona más cercana a Cardona. Ni se le pasaba por la cabeza acusarla de negligencia, aunque estaba segura de que, por uno u otro canal, sabía del curso. Se ofreció a solicitar que desde Ámsterdam se enviara una nueva comunicación pero Cardona la interrumpió y dijo, en tono desdeñoso, que ya se preocuparían «ellos» de arreglarlo.

—Mal vamos si ya no puedes ni venir al Comité.

Lo dejaron en tablas, pero ella sintió que empezaba con mal pie: al director su plan de formación no le hacía la más mínima gracia. Salió de la fábrica con retraso, se metió de lleno en un atasco y estuvo media hora buscando un parking que no le quedara demasiado lejos de la escuela de negocios y por el que pagaría una fortuna. Y todo para llegar tarde y sofocada, víctima de la prisa y del calor persistente de septiembre.

El profesor dio un nuevo vistazo a la lista que el Departamento de Coordinación Académica le había hecho llegar hacía apenas una semana. Habían mantenido el período de matrícula abierto hasta el último momento, pero no llegaron a los veinte inscritos, número mágico que le hubiera situado en el tramo superior de precio/hora. Sin embargo, no se quejaba: aquél era un diploma muy rodado y, a poco que los participantes pusieran de su parte, no tendría que dejarse la piel en el aula o en el claustro. Mejor: más tiempo para la familia, ahora que su mujer preparaba la cátedra.

—Me llamo Manuel Sánchez-Pardo y soy el director del Programa de Postgrado de Marketing, que este año llega a su sexta edición. En nombre de la universidad y en el propio les doy la bienvenida a esta escuela. El objetivo del curso es acercarles a los fundamentos del Marketing, de forma que puedan aplicarlos —era importante recordar la aplicabilidad— a sus responsabilidades profesionales. Permítanme ahora algunas consideraciones prácticas.

El doctor Sánchez-Pardo miró a su alrededor. Los dos alumnos más jóvenes tomaban concienzuda nota de sus palabras. La mujer de rojo que había llegado con retraso se apresuraba a conectar su portátil. Parecía alterada. El resto de asistentes le escuchaba sin más y sólo un chico muy delgado y con gafas de pasta se dedicaba a teclear furiosamente en su PDA. Bien, él no estaba allí para imponer normas de urbanidad y por tanto no sería él quien le recordara que no se permitía el uso de dispositivos móviles en el aula.

—El programa comprende un total de veinte temas, que se complementan con tres seminarios de habilidades directivas. Como saben, las sesiones se desarrollan los viernes por la tarde y sábados por la mañana, de acuerdo con el calendario académico que se les ha entregado. La metodología se centra en el estudio de casos. Todos ustedes tienen acceso al campus virtual de la escuela. Allí encontrarán a-n-t-e-s de cada sesión los documentos que en ella discutiremos y la bibliografía de apoyo. Los profesores asumirán que ustedes los han leído a-n-t-e-s de clase. Déjenme remarcar el concepto «a-n-t-e-s»: de este modo, se aprovecha la presencia del profesor en el aula para resolver dudas. Les recuerdo también que cada participante cuenta con un tutor individual.

El director se sabía de memoria la introducción y tenía que esforzarse para que la mirada no se le desviara demasiado hacia la ventana y la tarde soleada del viernes barcelonés.

—En cuanto a calificaciones, los parámetros que se tienen en cuenta son la asistencia a clase, la superación de las pruebas que se establezcan y la evaluación del trabajo en grupo. De hecho, la decisión más importante en el orden del día de hoy es la constitución de tres grupos, con cinco participantes cada uno.

Los asistentes se removieron en los asientos, mirando por lo bajo a diestro y siniestro. Cada año lo mismo, pensó Sánchez-Pardo. En una edición anterior aplazó el tema hasta que los estudiantes hubiesen tenido oportunidad de conocerse y la angustia fue aún mayor; desde entonces optaba por hacer caso omiso de esa demanda —que en cualquier momento alguno de los presentes plantearía en voz alta— y les obligaba a escoger a ciegas. Para evitar una rebelión, se adelantó:

—Si les parece, constituiremos los grupos después de la pausa para el café.

A su alrededor vio caras de alivio generalizado.

* * *

Elena fue la primera en levantarse del asiento. Estaba desesperada por encender el móvil. El chico de gafas no había parado en toda la clase, pero las normas eran las normas y ella no se las iba a saltar. Se cumplía una semana desde que envió el presupuesto. ¿Cuándo le dirían algo? El cliente parecía decidido a poner en marcha el proceso antes de Navidad y a ella ese encargo le vendría de perlas para asegurar ingresos durante, como mínimo, seis meses.

Necesitaba esa cuenta como fuera. T & G, su consultora de Recursos Humanos —hoy convenientemente rebautizada «de gestión de las personas»— había sufrido el pleno impacto de la crisis. Ha-

bían perdido los *retainers* y ya no contaban con clientes fijos: vivían de proyecto en proyecto, por importes cada vez menores. Tanto en números como en negocio estaban en la cuerda floja. Si el cliente nuevo no firmaba pronto, le quedaba poco margen. Elena no podía engañarse más: por mucho que insistieran en la retención del talento, en momentos de decrecimiento las empresas adelgazaban plantillas y reducían gastos sin contemplaciones.

Cuando decidió fundar T & G al nacer Pablo, «fidelizar» era la palabra de moda. Ocho años después, tenía en su haber una plantilla de cuatro técnicos, una administrativa y una crisis. Y en el debe, un marido. Juan se fue sin preaviso cuando el niño cumplió los cinco y Elena se dio de bruces con una nueva realidad: necesitaba asegurar un volumen de facturación que le permitiera cubrir nóminas y una disponibilidad de tiempo suficiente para ser madre en solitario, y ambos propósitos eran, fundamentalmente, incompatibles. De golpe, tuvo que compaginar las reuniones con las visitas a urgencias (Pablo había salido futbolero de hueso frágil). En los treinta y seis meses —todavía no los pasaba a años, como si de ese modo el tiempo fuera menor— desde que Juan se fue, Elena se iba ahogando cada vez más, hasta que en un momento de clarividencia transitoria, contrató los servicios de un *coach*. Su entrenador la animó a buscar alguna actividad que le proporcionara «un espacio propio». Bien, pero necesitaba justificar que las horas que robaría a la empresa y al hijo serían rentables para ambos: quedaban entonces descartados los cursos de danza del vientre. Y así fue como se decidió por el Marketing. Diez meses no era un período excesivo y el horario parecía asumible, pero allí estaba, en la primera pausa del curso, consultando ansiosa el correo.

«Presupuesto aprobado. Espero propuesta de contrato. 1ª reunión pre-agendada para el miércoles 18. Saludos.» A Elena se

le escapó una sonrisa grande. ¡Perfecto! Ese proyecto era lo que necesitaba: complejidad media y largo recorrido. Sabía que, en cuanto firmasen, el nuevo cliente se convertiría en «el monocliente» de T & G y esa dependencia no podía ser buena, pero eso ahora no le preocupaba. De momento, al día siguiente, después de clase, le tocaría redactar el contrato. O sea que tendría que localizar a alguna mamá que llevara a Pablo al entreno...

Elena rebuscó en el bolso de piel tachonada, a juego con las sandalias. Se había arreglado con mimo, con el maquillaje perfecto, el pantalón y la blusa bien planchados, su broche azul de la buena suerte. Necesitaba, como le recomendó su *coach*, «conectar con su nueva vida». Sacó del monedero calderilla para la máquina.

—Perdona, ¿me prestas un euro? Te lo devuelvo mañana —le preguntó una mujer joven, vestida con unos tejanos y una camiseta amplia de algodón.

Elena encontró monedas suficientes y le tendió una.

—Gracias. Me llamo Fina. Tú también estás en Marketing, ¿no? —y añadió rápidamente— ¿Ya tienes grupo? ¿Vamos juntas?

Aquel ofrecimiento se parecía sospechosamente al famoso «ir al lavabo» de las amigas, pero a Elena la pilló desprevenida y contenta. Las dos, botellín en mano, regresaron al aula. La tal Fina fue a su sitio, agarró una cartera y el bloc de notas y se trasladó junto a Elena. Si iban a trabajar juntas, mejor sentarse juntas.

* * *

Sara no registró aquella convergencia femenina. Su mente analítica estaba centrada en valorar cuál era el grupo que más le convenía. Había aprovechado la pausa para repasar la lista de participantes incluida en el dossier de bienvenida. Algunos de los

perfiles le interesaban en especial. El de Javier Toralba, por ejemplo, que también trabajaba en una multinacional. O mejor aún el tal Raúl Oliva, subdirector de un departamento de competencias ininteligibles en una gran entidad bancaria. Quería trabajar con personas de nivel igual o superior al suyo, nada de recién licenciados o funcionarias, como la tal Fina Senchís, por mucho que viniera del Ayuntamiento de Barcelona. Cuando, terminada la pausa, el director del postgrado les instó a proceder, Sara miró a Raúl Oliva y le dijo, moviendo los labios:

—¿Puedo?

Su grupo fue el primero en cerrarse. Ellos eran, como el mismo Oliva describió, los *full professionals*.

Fina y Elena recurrieron a los vecinos de asiento. Completaron el cupo con Andrés Londoño, un colombiano moreno y muy educado, Lucas, el chico de las gafas de pasta enganchado a la PDA, y Gregorio, un señor calvo y rechoncho camino de los cincuenta que se apresuró a cantarles las excelencias centenarias de la empresa de vinos y cavas en la que tenía el honor de trabajar. El tercer grupo se formó por defecto, bañado por ese aire de derrota particular que acompaña a los que se agregan por exclusión. Heredó incluso el nombre: «el Grupo III».

El doctor Sánchez-Pardo sonrió satisfecho. Habían ido de prisa. Con los grupos formados, podía declarar inaugurado el postgrado y cruzar los dedos porque aquella fuera una buena promoción y no hubiera excesivas sorpresas.