

2

CÓMO CONSEGUIR CLIENTES: MÉTODOS DIRECTOS DE MARKETING

El marketing es una de las áreas más importantes en la consultoría, porque sin marketing no tendrá clientes y, por consiguiente, no habrá ventas. Sin ventas no puede haber negocio de consultoría. No importa cuán experto sea o cuánta demanda genere su campo de experiencia: si no **hay clientes**, el negocio y la práctica simplemente no existen. En este capítulo y en el siguiente encontrará métodos directos e indirectos para comercializar su negocio y conseguir clientes. Ambos son importantes. El método indirecto toma más tiempo, pero puede expandir considerablemente su negocio. Si quiere establecer una práctica dinámica, debe incluir métodos tanto directos como indirectos en su programa de marketing. En este capítulo examinaremos los métodos directos, y en el siguiente veremos los indirectos.

MÉTODOS DIRECTOS DE MARKETING

Con los siguientes métodos de marketing, se aborda el cliente potencial directamente y se le hace saber que uno está disponible:

1. Correo directo
2. Llamadas en frío (sin previo aviso)
3. Publicidad de respuesta directa
4. Directorios
5. Páginas amarillas
6. Ex empleadores
7. Internet

En este capítulo me referiré a los primeros seis métodos. La Internet es tan útil para un consultor, que más adelante le dedicaré a esta tecnología relativamente nueva todo un capítulo (el 15). También en el presente capítulo me referiré a los folletos, que son una valiosa herramienta de marketing que se puede utilizar con cualquiera de los métodos arriba mencionados.

Correo directo

En el correo directo, se envía a los clientes potenciales una carta o un folleto, o ambos, en los cuales se anuncian los servicios ofrecidos. En la figura 2-1 encontrará un ejemplo de correo directo. Observe que esta carta aborda directamente las necesidades del cliente y procura no parecer pomposa o distante. La clave es establecer una comunicación personal con el cliente potencial. Al mencionar los logros pasados de la firma, el autor está indicando el tipo de actividades que puede realizar para este nuevo cliente potencial en el futuro. Finalmente, la carta no deja cabos sueltos; en la última parte, se pide al cliente potencial que pida información adicional o que concierte una cita de consultoría.

Cartas para correo directo

Escribir cartas para enviar por correo directo es todo un arte. No todo el mundo es capaz de redactar un texto atractivo para este fin. Sin embargo, no es indispensable que usted mismo lo haga. Abundan los buenos redactores que se dedican a este tipo de oficio y muchos consultores altamente exitosos contratan a terceros para que les escriban sus cartas publicitarias.

Para encontrar un buen redactor, busque a alguien que haya hecho trabajos de respuesta directa. Esa persona sabrá cómo redactar un texto que produzca resultados directos, que es justamente lo que usted necesita.

¿En dónde se busca un buen redactor? Ensaye el departamento de comunicación social o de publicidad de alguna universidad local. Es

Figura 2-1. Ejemplo de una carta eficaz para enviar por correo directo

**William A. Cohen, Ph. D., Mayor General (r) de la Fuerza Aérea
de los Estados Unidos
1556 NORTH SIERRA MADRE VILLA – PASADENA, CALIFORNIA
91107
Tel.: (323) 343-2972 / Fax (626) 794-5998
Email: wcohen@calstatela.edu
Dirección web: www.stuffofheroes.com**

10 de enero de 2003

Señor
James W. West
Presidente
Consolidated International, Inc.
3456 Avenue of the Americas
New York, New York 10158

Estimado señor West:

“Nuestra productividad se incrementó en un 35% en menos de tres meses después del taller que usted dictó en un día para nuestros gerentes generales. Es el incremento más importante que he presenciado desde que soy presidente de la compañía”. Eso me escribió el director ejecutivo de Albright Corporation después del seminario sobre liderazgo, de un día de duración, que dictamos el mes pasado.

Le escribo porque tal vez esté buscando una manera de mejorar contundentemente la productividad de su empresa, o el servicio al cliente, o las ventas. He tenido el privilegio de ayudarles a algunas de las más prestigiosas organizaciones de los Estados Unidos, como los restaurantes Cheesecake Factory, la corporación Hobart, el FBI, la Infantería de Marina, la Asociación Nacional de Administración de Empresas, la firma Hughes Aircraft, la Asociación Nacional de Contadores, la Asociación de Empresarios de los Estados Unidos, la compañía Boeing Aircraft, la corporación Contel y muchas otras.

¿Por qué contratan nuestros servicios estas prestigiosas organizaciones? Porque, con toda franqueza, producimos para ellas. Estos discursos, seminarios y talleres no son corrientes:

- Cada presentación se prepara específicamente para la organización, teniendo en cuenta sus necesidades individuales.
- Como profesor universitario de liderazgo y marketing, combino investigaciones de ambas disciplinas y las presento de una manera llamativa para causar el máximo impacto posible.
- Nuestros conceptos, que cuentan con el respaldo de una investigación seria, han sido refrendados por individuos de renombre mundial como el senador Barry Goldwater, el general H. Norman Schwarzkopf, el astronauta Frank Borman, el secretario de Estado Alexander Haig, Jr., Barry Gordon, presidente durante muchos años del Screen Actors Guild, el pensador de temas gerenciales Peter F. Drucker y directores ejecutivos de empresas de todo el país.

Para obtener una información más completa, llámeme a mi número telefónico personal (323) 343-2972,

Cordialmente,

William A. Cohen, Ph. D.
Consultor

P. D. Soy el único consultor que conozco que ofrece como garantía la devolución de su dinero si no queda satisfecho con el servicio, sin hacer preguntas. Llámeme de inmediato, pues el número de fechas disponibles es limitado. No tiene nada que perder, y sí mucho por ganar.

WAC

posible que allí encuentre excelentes redactores a destajo que trabajan como profesores o realizan estudios de posgrado. Los especialistas en marketing directo o las asociaciones de redactores publicitarios a veces pueden recomendar candidatos; busque este tipo de asociaciones en el directorio telefónico. También puede consultar las páginas amarillas. Otras fuentes interesantes son las revistas profesionales de marketing directo, pues sus avisos clasificados y sus anuncios tienen listas de muchos redactores independientes. Averigüe por este tipo de publicaciones en una biblioteca. En cualquier caso, pida siempre una muestra del trabajo del redactor antes de contratarlo.

Escribir uno mismo cartas para correo directo

Usted mismo puede escribir sus textos para enviar por correo directo, pero debe saber redactar bien y estar dispuesto a hacer este tipo especial de ventas mediante la letra impresa.

Existen numerosas fórmulas que lo ayudarán a escribir textos para correo directo. Mi propia fórmula incluye cinco pasos:

1. Llame la atención
2. Genere interés
3. Demuestre beneficios
4. Demuestre credibilidad
5. Pida una acción

Escriba en primera persona. Redacte con sencillez, teniendo en mente a su cliente potencial. Haga que la carta parezca personal. Defina con exactitud su público objetivo. Concéntrese en ese lector individual mientras escribe el texto.

Supongamos que usted es el consultor John Smith y creamos un texto para envío por correo directo, paso por paso.

Llamar la atención. En primer lugar, usted quiere atraer la atención. Esto lo hace mediante un titular. Sin embargo, el texto llamativo por lo general no se escribe a manera de titular. Más bien, inclúyalo en el primer párrafo de su carta. Éste es un párrafo extremadamente impor-

tante, porque tiene que “enganchar” de inmediato a su cliente potencial. Si no lo hace, la carta terminará en el cesto de la basura sin haber sido leída.

Para redactar este párrafo, trate de pensar en qué es lo más sobresaliente que usted ha hecho y que a su público objetivo le parecería importante. Supongamos que usted es un consultor de marketing que se especializa en incrementar las ventas de empresas pequeñas y medianas. Piense en los trabajos que ha realizado y en lo que sucedió como resultado de su labor. Piense en unos cinco a diez grandes logros y escoja entre éstos el más importante. Si usted es nuevo en la consultoría, podría pensar en qué logros obtuvo cuando trabajaba para alguien más. En realidad no importa si estos logros fueron para un cliente o un jefe, o incluso si los obtuvo mientras trabajaba sin remuneración en una organización de voluntarios. Lo esencial es que su trabajo produjo buenos resultados.

Finalmente, refine el párrafo en el cual llama la atención. Siga trabajándole para minimizar la cantidad y la complejidad de las palabras y para elevar al máximo el efecto dramático.

Supongamos que el párrafo finalmente le queda así:

Hace algunas semanas, un cliente me llamó para darme las gracias. Es el presidente de una firma de exportaciones con un capital de 5 millones de dólares. El plan de ventas que le diseñé incrementó sus ventas en 541% en dos meses. Además, me dijo que este incremento se produjo sin necesidad de aumentar los costos. ¡Con razón estaba feliz!

¿Se imagina al director de una pequeña empresa arrojando la carta al cesto de basura sin leer un poco más? Yo no. No si está escrita en papel de buena calidad con un membrete llamativo, y si está dirigida a él o ella por su nombre. Cualquiera compañía de ese tamaño quiere incrementar las ventas. Si ha aumentado las ventas de una empresa similar en 541% sin incurrir en costos adicionales y en un lapso tan corto, quizás pueda hacer lo mismo en la empresa del cliente poten-

cial. El director de la firma sería muy tonto si por lo menos no leyera un poco más.

Ahora que logró llamar la atención del cliente potencial, debe desarrollar su interés.

Desarrollar interés y demostrar beneficios. Usted puede desarrollar interés y demostrar beneficios al mismo tiempo. Lo único que tiene que hacer es explicar por qué envía la carta y mencionar otros de sus logros, entre los cinco a diez que seleccionó anteriormente.

Le escribo porque soy un consultor de marketing que se ha especializado en incrementar las ventas en empresas como la suya. Si le interesa aumentar radicalmente las ventas de su compañía a un bajo costo, quizás le interese saber algunas otras cosas que he hecho:

- Entrené a 7 vendedores de una compañía de confecciones valorada en 20 millones de dólares. Sus ventas se incrementaron en un promedio de 46,3% al cabo de 6 meses.
- Realicé una auditoría de marketing para una compañía de 2 millones de dólares que fabrica pequeñas piezas industriales. Esta empresa incrementó sus ventas en 441 000 dólares el primer año, al tiempo que redujo los costos de ventas en un 4%.
- Desarrollé y ayudé a ejecutar un plan de marketing para un nuevo producto en una compañía farmacéutica de 75 millones de dólares. Las ventas del primer año ascendieron a 11 millones de dólares, dos veces más que los nuevos productos que se habían introducido anteriormente.
- Creé un plan de ventas y promociones para un nuevo boletín de noticias en una pequeña editorial. El boletín dejó utilidades después de sólo 8 meses. La meta de utilidades que la empresa se había fijado antes de mi plan para el segundo año se superó en 111%.

Observe que el texto incluye pocos adjetivos y muchas cifras. Las cifras dan credibilidad a medida que desarrollan el interés del lector, y le muestran a su cliente potencial algunos de los beneficios que podría

obtener. Observe también el uso de números arábigos en vez de palabras. La idea no es sacar notas sobresalientes en español. Más bien se trata de sobresalir en cuanto a la respuesta obtenida, de tal modo que convierta a los clientes potenciales en clientes reales. Los números arábigos hacen que las cifras se destaquen. Estos logros son como el párrafo diseñado para llamar la atención. Su cliente potencial sabrá que si pudo hacer todo esto para otras empresas, probablemente podrá hacer algo similar para su compañía.

Demostrar credibilidad. Hasta ahora, todo lo que ha dicho son apenas palabras *suyas*. Es importante que un tercero confirme sus capacidades. Creo que la mejor manera de lograr esto es citar cartas de clientes y antiguos clientes, o de ex jefes, si usted es nuevo en el campo de la consultoría. Después de haber sido consultor durante algún tiempo, va a recibir cartas de agradecimiento. En tal caso, sólo debe preguntarle al remitente si puede citarlo en su literatura de ventas. Pero, ¿cómo obtener respaldos cuando apenas está empezando? La mejor manera es sencillamente pedirlos.

Si usted ha hecho un buen trabajo para alguien, llámelo por teléfono y pregúntele cómo le pareció su labor. ¿Quedó satisfecho con los resultados? ¿Sucedió algo bueno? Si su cliente quedó contento, pregúntele si estaría dispuesto a escribir una carta de la cual usted pudiera citar algunas frases. Incluso puede darle ideas y cifras que le ayudarían a escribirla. Cuando haya recopilado unas cuatro o cinco buenas citas, estará listo para confirmar su credibilidad en su carta de ventas:

Esto es lo que algunos de mis clientes han dicho sobre mi trabajo:

John Smith es el mejor consultor del mundo para empresas pequeñas y medianas.

—*George Able*, presidente de ABC Service Company.

Tripliqué mis ventas en tres meses y salvé mi compañía.

—*Hugo Mondesto*, presidente de Q. T. Limousine Service.

Su entrenamiento en ventas logró maravillas. Ahora todos mis vendedores son superestrellas.

—*Joe Fine*, The Cutting Edge, Inc.

Es posible que en algunos casos no lo autoricen a citar frases de cartas para su correo directo. En tal caso, utilice únicamente iniciales y disfrace el nombre de la empresa así:

Gracias a sus servicios, la rentabilidad sobre la inversión fue de más de 500%. Gracias.

—*A. A.*, presidente de una agencia de viajes de tamaño mediano.

Otra manera de demostrar credibilidad es hacer una breve alusión a sus experiencias educativas y sus técnicas o a su trabajo como consultor:

Tengo un título de ingeniero de la California State University en Los Ángeles y una maestría en administración de empresas de la Universidad de Michigan. He administrado actividades de marketing y he trabajado como consultor en esta área durante doce años.

Pedir una acción. Las investigaciones han demostrado contundentemente que si su cliente potencial no actúa de inmediato, es muy probable que nunca lo haga. Por eso, la parte final de su carta para envío por correo directo debe ser una petición de acción inmediata. Para hacer esto, sea muy claro y explícito acerca de lo que quiere que haga su cliente potencial. Por lo general lo ideal sería que lo llamara o le escribiera para concertar una entrevista personal. Puede pedirle a su cliente potencial que actúe de esta manera:

Por favor llámeme o escíbame sin ningún costo u obligación para concertar una entrevista personal, de modo que pueda juzgar por sí mismo si lo puedo ayudar. Unas palabras de advertencia: por favor llámeme o escíbame de inmediato. La mayor parte de mi trabajo lo hago personalmente y creo que ése es uno de los secretos de mi éxito. Pero mi tiempo se copa muy pronto. Incluso si aún no ha desarrollado del todo sus ideas, le recomiendo que llame o escriba

ya, pues así hay más probabilidades de que yo disponga del tiempo necesario para ayudarle.

También recomiendo el uso de una posdata. La razón de esto es que la gente casi siempre lee las posdatas. Algunas personas incluso las leen antes de leer el resto de la carta. Use la posdata para subrayar la acción que quiere que se realice. Si puede hacerlo, ayuda ofrecer algo gratuito a cambio de la acción:

P.D. Preparé un cuadernillo especial para mis clientes: *Cómo sacarle el máximo de provecho a los consultores de marketing*. Si llama o escribe, le enviaré un ejemplar de cortesía, siempre y cuando que tenga existencias.

La oferta gratuita y la frase “siempre y cuando que tenga existencias” son incentivos adicionales para que su cliente potencial responda de inmediato.

Desde luego, hay muchas maneras de escribir cartas para correo directo diseñadas para conseguir clientes. En el mercado hay muchos libros que pueden serle de ayuda.

Localizar la lista de correos adecuada

Escribir una carta, hacer un folleto y comprar sobres de buena calidad tienen un costo. Así mismo, es preciso calcular los gastos de envío del correo directo a cada cliente potencial. Por consiguiente, no debe desperdiciar el correo en personas que sólo tienen posibilidades mínimas de que les interesen los servicios que usted propone. Lo ideal es enviar el correo sólo a clientes verdaderamente potenciales, que tienen facultades para contratarlo y a quienes seguramente interesará su oferta.

Algunas fuentes de ayuda son los profesionales en manejo de listas de correo: intermediarios, administradores y compiladores de listas. Estos expertos se encuentran en casi todos los directorios de páginas amarillas. Conversarán con usted sobre sus necesidades y lo ayudarán a alquilar listas de clientes potenciales a quienes les pueden interesar los

servicios particulares que ofrece. Por lo general, estos consejos sobre listas no tienen costo alguno. El intermediario obtiene una comisión del dueño de una lista cuando usted la alquila.

Si vive en una ciudad pequeña, el tamaño potencial de su mercado, dependiendo de su especialidad, puede ser tan pequeño que no vale la pena hacer una campaña de correo directo. Por el contrario, podría desarrollar una campaña de correo directo si su idea es promover un negocio nacional o internacional. Desde luego, esto podría exigirle algunos viajes, a menos que realice la consultoría por correo o por teléfono, ambas opciones posibles.

Las empresas grandes invierten mucho dinero en esto, pues la suma puede ascender a 100 000 dólares anuales en campañas de correo directo. Estas empresas, con listas de miles de clientes, se mantienen en contacto enviando múltiples paquetes (cada uno con una carta, una tarjeta y un pequeño folleto) en un solo año. Pero en tales casos, incluso una tasa de respuesta entre el 1 y el 2% puede redundar en millones de ventas.

Llamadas en frío

Las llamadas en frío son las que se les hacen a clientes potenciales con quienes no ha habido ningún contacto previo. Este método puede ser supremamente eficaz para conseguir clientes. Sin embargo, exige bastante tiempo y produce muchos rechazos, que tendrá que saber aceptar si lo utiliza.

Supongamos que decide dedicar un día entero a conseguir clientes mediante llamadas en frío. Eso significa que debe hacer entre veinticinco y treinta contactos reales, es decir, con personas que tienen facultades para contratarlo. Si incluso la mitad de ellas contratara sus servicios, pronto usted sería muy rico gracias a la consultoría. De hecho, tendría más trabajo de consultoría del que puede manejar. Pero la verdad escueta es que si una de estas llamadas produce un contrato por un valor de entre 3 000 y 5 000 dólares, el día habrá valido la pena. Si

piensa que éste es un cliente satisfecho que lo contratará en varias ocasiones, este único éxito entre muchas otras llamadas realmente valió la pena. Sin embargo, entre veinticinco y treinta llamadas con un solo logro por lo general significan entre veinticuatro y veintinueve rechazos, algunos de ellos descorteses y rudos. Por consiguiente, si piensa usar el método de las llamadas en frío, tiene que estar preparado para los rechazos que genera.

Podrá elevar al máximo las posibilidades de éxito con el método de llamadas en frío si hace lo siguiente:

1. *Escriba con antelación exactamente lo que piensa decir.* Por lo general, debe seguir el mismo esquema de una buena carta para correo directo. Es decir, debe mencionar los beneficios que sus servicios le reportarían a su cliente potencial y venderlos describiendo logros anteriores. (Estos logros podrían ser cosas que hizo mientras trabajaba como empleado de tiempo completo en una empresa. Lo importante es que fue la persona que hizo aquello que quiere destacar.) Mientras planea lo que va a decir, no olvide nunca que el objetivo no es realizar una venta por teléfono, que es algo casi imposible de lograr, sino concertar una entrevista personal en la cual podrá cerrar el negocio. (En el capítulo 4 le diré cómo realizar entrevistas.) De modo que ahora ya sabe cuándo una llamada en frío fue exitosa: siempre termina con una cita para una entrevista personal.
2. *Recurra a maneras creativas de superar el obstáculo de la secretaria.* Uno de los aspectos más fastidiosos del método de llamadas en frío es que por lo general los ejecutivos a quienes pueden interesar sus servicios tienen secretarías que se interponen entre ellos y usted. Parte del oficio de una secretaria es detectar a personas que buscan empleo o quieren vender algo. Por consiguiente, es esencial superar el obstáculo de la secretaria. Una de las maneras de hacerlo es simplemente evitarla. Llame antes de las ocho de la mañana o después de las cinco de la tarde, y es muy posible que el

gerente conteste el teléfono personalmente. Otra técnica es identificarse con su nombre y preguntar por la persona con quien desea hablar, mencionando el nombre completo de ésta. Si no lo sabe, llame a la empresa y pregúntele a la recepcionista cuál es el nombre completo, no sólo señor Gómez sino Juan Gómez. Cuando la recepcionista lo conecte con su secretaria, diga firmemente: “Soy María Romero y quiero hablar con Juan Gómez. ¿Podría comunicarme con él, por favor?” O puede decir: “Soy María Romero, presidente del Grupo de Consultoría XYZ, y quiero hablar con Juan Gómez. ¿Podría comunicarme con él, por favor?” Si la secretaria le pregunta para qué lo necesita, dígame que se trata de un asunto de negocios privado. Si se niega a comunicarlo si no le da esa información, pídale a la secretaria que le dé su mensaje a su jefe y deje su número telefónico para que le devuelva la llamada. Así tendrá más posibilidades de hablar con la persona que le interesa, que si dice simplemente que está llamando para ver si el señor Gómez quiere contratarlo como consultor.

3. *Combine sus llamadas con una campaña de correo directo.* Esta combinación puede funcionar muy bien. Realice primero la campaña de correo directo y espere algunas semanas. Esto le da al ejecutivo tiempo para llamarlo directamente si así lo desea, y tendrá mejores oportunidades de concertar una entrevista. Al cabo de varias semanas, haga llamadas en frío a las personas que no contestaron su carta. En tal caso, si la secretaria le pregunta para qué quiere hablar con su jefe, puede decirle que es un asunto relacionado con una carta que le envió a Juan Gómez. Si se pregunta si debe incluir en la carta una frase diciendo que lo llamará por teléfono, le recomiendo que no lo haga. Por una parte, si dice que llamará, los ejecutivos que quizás lo habrían llamado a usted no lo harán. Siempre es mejor que la persona lo llame a usted y no al contrario. En segundo lugar, la consultoría es un trabajo

inestable. Es posible que tenga muy poco oficio durante cierto período y luego se encuentre muy ocupado con un contrato. Si esto sucede, es muy posible que no llame cuando dijo y eso podría significar un negocio perdido. La campaña de correo directo, combinada con un seguimiento de llamada telefónica en frío funciona bien, porque algunos ejecutivos que necesitan desesperadamente sus servicios pueden no darse cuenta de ello con su carta. Sin embargo, es factible que en una conversación personal se den cuenta de que usted puede satisfacer sus necesidades y concierten una cita para una entrevista.

Pauta publicitaria de respuesta directa

Hasta hace poco, no eran muy corrientes los anuncios de servicios de consultoría. Hoy en día, varios tipos de consultores los están usando exitosamente. Por ejemplo, los consultores especializados en búsqueda de personal ejecutivo publican anuncios en revistas o publicaciones especializadas en sus áreas de interés. Como los clientes potenciales de ciertas industrias prefieren contratar especialistas, estos anuncios muchas veces tienen éxito. Sin embargo, los anuncios que ofrecen otros tipos de servicios de consultoría tienden a ser menos exitosos; es más, las asociaciones de consultoría profesional a veces prohíben algunos de ellos. Los consultores tienden a ser equiparados con los abogados y los médicos en cuanto a confidencialidad y estándares de profesionalismo. Como los códigos de ética de estas dos profesiones en los Estados Unidos sólo desde hace poco permiten los anuncios publicitarios, no sorprende que lo mismo haya sucedido en el campo de la consultoría.

Sin embargo, dependiendo del tipo de servicios que ofrezca, es posible que los anuncios publicitarios resulten eficaces y aceptables. Si decide publicar un anuncio, es importante que el texto esté bien escrito, lo cual significa que lo debe redactar teniendo en mente a sus clientes potenciales. Además, debe cerciorarse de publicar el anuncio en un medio que su público objetivo probablemente lea. No se engañe con

la cifra total de personas a quienes llegará su anuncio. Sólo cuentan los clientes potenciales. Por eso no debe publicar avisos en su periódico local, a menos que toda la población sea cliente potencial de los servicios que usted ofrece.

Los anuncios publicitarios son costosos. Además, no es fácil aprender a escribir textos útiles. El tipo de publicidad que le interesa es el *anuncio de respuesta directa*. A semejanza de las cartas para correo directo o las llamadas telefónicas en frío, este tipo de anuncios tiene como intención obtener una respuesta directa. Como mínimo, este tipo de anuncio debe resultar en averiguaciones que lleven a contratos de consultoría.

Incluso algunos escritores profesionales no saben escribir este tipo de textos. El texto debe ser tan llamativo que los clientes potenciales que requieren sus servicios serían muy tontos si no se comunicaran con usted. Casi todos estos anuncios utilizan la fórmula AIDA: atención, interés, deseo y acción. Se utiliza un titular llamativo para atraer la atención de la gente. Su interés se aviva de inmediato con los párrafos introductorios, mediante las afirmaciones de beneficios específicos. Luego se mencionan beneficios adicionales hasta que el deseo de responder al anuncio alcance el pico. En ese momento, el anuncio solicita una respuesta inmediata mediante una acción específica. La figura 2-2 incluye un ejemplo de un anuncio eficaz de respuesta directa.

Directorios

Existen muchos directorios en los cuales figuran consultores y los servicios específicos que prestan. Algunos son gratuitos, mientras que otros cobran por ser incluido en sus listas. Este método de publicidad no es muy eficaz por una sencilla razón: pocos clientes potenciales recurren a directorios cuando requieren consultores. Para hacer la prueba, una vez pagué 300 dólares para ser incluido en uno de esos directorios. Durante un año, recibí numerosas cartas debido a mi inclusión en el directorio, ¡pero todas eran de alguien que buscaba venderme algo a mí! Los directorios no son muy recomendables, a menos que la inclu-

Figura 2-2- Ejemplo de un anuncio eficaz de respuesta directa

PANORAMA GENERAL DE LA CONSULTORÍA EN VENTAS Y MARKETING CON STEVEN WEST Y SU GRUPO

Son muchas las ocasiones en las cuales la complejidad o la importancia de un problema o situación exige el uso de un consultor externo.

Los consultores externos mantienen una objetividad neutral. No se comprometen emocionalmente en la política interna de las empresas ni tienen una manera fija de reflexionar sobre el pasado. Los consultores aportan ideas nuevas. Son los emisarios de nueva información. Con frecuencia fertilizan las ideas de los clientes y actúan como conductos de nuevas tecnologías. Los consultores aportan talento especializado. Este talento altamente especializado se puede contratar para resolver un problema en particular, definir una oportunidad específica y concluir esa misión. Los consultores se convierten en miembros temporales de su personal. Hacen análisis en profundidad y le permiten mantener una nómina no muy numerosa. Además, los consultores muchas veces trabajan por unos honorarios fijos, de modo que usted sabe exactamente cuál será el costo. No hay albures ni equivocaciones.

Steven West y el New York Marketing Group son considerados los mejores consultores en ventas y marketing del mundo. Sus 7 divisiones operativas pueden aportar enfoques claros y experiencia para solucionar problemas complejos y exclusivos de su compañía. Combinan una experiencia sensata, con base en la vida real, y la tecnología de vanguardia más moderna. Su combinación única de pensamiento pragmático y directo, junto con estrategias y tácticas avanzadas de ventas y marketing, se adaptan a las necesidades de su empresa, a fin de hallar soluciones para los problemas. Pero sus soluciones se basan en la realidad, no en modelos filosóficos repletos de cuadros y gráficos.

El New York Marketing Group y sus filiales son la empresa privada de consultoría en ventas y marketing más grande del mundo. Más de 50 especialistas se concentran en áreas específicas de consultoría en ventas y marketing. Bajo la dirección y el liderazgo de Steven West, este grupo puede hacer acopio de sus recursos para ayudarlo a resolver sus problemas corporativos específicos.

Más de la octava parte de las compañías de la lista *Fortune 500* y la mitad de los principales bancos de los Estados Unidos recurren a Steven West y sus socios para que les ayuden a resolver sus problemas específicos de consultoría. Compañías como Revlon, Sears, Wang, Citicorp, Manufacturers Hanover, Data General, GTE, Nynex Telephone Company y Bell South son apenas algunos de los clientes que utilizan los servicios que ofrece Steven West.

Muchas empresas más pequeñas cuyos nombres usted seguramente no conoce son usuarios activos de los servicios de Steven West y su compañía. No tiene que ser una empresa multinacional valorada en millones de dólares para aprovechar la experiencia de este grupo.

Los honorarios, la antigüedad de los consultores y el nivel de experiencia se pueden ajustar de modo que se adapten a su presupuesto. Este grupo se hace cargo de proyectos de millones de dólares, pero también los proyectos de pocos miles de dólares se acogen con el mismo grado de entusiasmo.

Ya sea que usted requiera unos pocos días de consultoría o una relación más larga y de mayor profundidad, Steven West y sus socios se sentirán complacidos de poder trabajar con su empresa.

Unas palabras de advertencia: el New York Marketing Group y Steven West no aceptarán ningún trabajo que consideren que no resultará beneficioso para sus clientes. Si lo que usted tiene en mente no va a funcionar, o si es probable que no funcione, no se aceptará su proyecto.

Hace poco, un alto ejecutivo de Baush & Lomb dijo: "Al conversar con mis amigos en la comunidad empresarial, he comprobado que lo que distingue a Steven West y su grupo de los demás consultores especializados en ventas y marketing es su promedio de éxitos. El 96% de las veces encontrarán la solución que uno busca. Si creen que uno está equivocado, rechazarán cortésmente el trabajo". Esto es profesionalismo puro. Para mayor información, llámeme al:

(718) 479-3700

Hay 7 áreas especializadas de consultoría en las cuales puede aprovechar a Steven West y su grupo.

THE NEW YORK MARKETING GROUP

61-47 188th Street

Fresh Meadows, NY 11365

sión sea gratuita. Hay algunos en Internet, e incluso los hay gratuitos. Si le funcionan, hágamelos saber.

Páginas amarillas

La inclusión en las páginas amarillas del directorio puede ser eficaz en ciertos tipos de consultorías. Es posible que clientes que nunca antes hayan utilizado los servicios de un consultor recurran a las páginas amarillas en busca de uno. Si decide hacerse publicidad mediante este método, es importante que pague un anuncio grande. La psicología detrás de esto es sencilla: un anuncio más grande atraerá más la atención que el aviso más pequeño de un competidor. En segundo lugar, muchas personas suponen que las empresas grandes publican anuncios grandes, en tanto que las compañías pequeñas publican avisos pequeños. Un anuncio grande publicado por una empresa pequeña puede atraer más que un anuncio pequeño publicado por una organización de miles de millones de dólares. Ensaye a publicar un aviso en las páginas amarillas durante un año. Si le reporta clientes, siga publicándolo. De lo contrario, simplemente mantenga su nombre en el directorio, pero sin un anuncio especial.

Ex empleadores

Muchos consultores obtienen sus primeros ingresos vendiendo sus servicios a ex empleadores. Pueden hacerlo porque, independientemente de las circunstancias que motivaron su retiro (a menos que hayan sido despedidos por incompetentes), tienen algo que ofrecerle a esa compañía en cuanto a pericia y experiencia. El hecho de seguir contando con sus servicios como consultor le permite a su ex empleador aprovechar esa pericia sin necesidad de pagarle un salario anual y prestaciones, pese a que como consultor seguramente le pagarán honorarios por hora mucho más elevados que cuando era empleado. También es factible que un ex empleador quiera contratarlo simplemente para ase-

gurarse de que usted no trabaje con la competencia, ya sea como consultor o como empleado de tiempo completo. Sea cual fuere el caso, vale la pena explorar la posibilidad. Hable con su ex empleador, explíquele que decidió dedicarse a la consultoría de tiempo completo y cuénteles que le gustaría mucho prestar sus servicios a la empresa, tanto en el campo en el cual trabajaba antes como en otros temas relacionados.

FOLLETOS

El propósito básico de cualquier folleto es, primero que todo, anunciar su tipo de trabajo y, en segundo lugar, convencer al lector de que usted es la persona mejor capacitada disponible para hacer ese trabajo. Por consiguiente, si piensa hacer un folleto propio, conteste dos preguntas: “¿Qué hago yo?” y “¿Por qué soy el mejor?” Las respuestas a estas dos preguntas pueden exigir que su folleto incluya diferentes secciones. Las secciones pueden incluir:

- Descripciones del tipo de trabajo que hace.
- Ejemplos específicos de problemas que les ha solucionado a clientes anteriormente, junto con los beneficios que éstos han obtenido por utilizar sus servicios.
- Razones por las cuales sus servicios son mejores que los que ofrecen sus competidores.
- Su experiencia, sus antecedentes y los méritos especiales que lo convierten en un individuo único.
- Una lista de anteriores clientes (si la tiene).
- Testimonios de clientes. Como mencioné antes, si aún no ha hecho trabajos de consultoría, incluya los logros que obtuvo cuando trabajaba como empleado de alguna firma. Siempre y cuando que estos logros correspondan a su área de especialización en consultoría y hayan beneficiado a sus empleadores, poco importa que el beneficiario hubiera sido un empleador o un cliente.

Diseñar su propio folleto

Antes de empezar a diseñar su folleto, decida cuál es el objetivo del mismo y a qué público objetivo estará dirigido. Los folletos de consultoría pueden tener objetivos muy distintos. Una consultora especializada en planeación estratégica quería que su folleto les recordara continuamente a sus clientes reales y potenciales su experiencia. El folleto era un manual de planeación estratégica de veinte páginas, impreso en papel satinado. Le costó una fortuna, pero ella aseguraba que la inversión valía la pena.

Otro consultor que conozco produjo un elegante folleto a todo color, con numerosas fotos. Pagó 20 000 dólares por 1 000 ejemplares. Me dijo que la mayor parte de sus clientes potenciales casi ni miraba el folleto y muy pocos lo leían. Sin embargo, se sentía muy satisfecho. Su negocio de consultoría se especializaba en un área muy técnica. El folleto demostraba sin lugar a dudas que era experto en su industria y, según decía, le permitía conseguir contratos que antes no lograba atraer.

Sin embargo, casi todos preferimos algo sencillo que podamos incluir con nuestra carta de correo directo o entregar a los clientes potenciales de otras maneras. Queremos un folleto que nos ayude a concertar una cita personal o que refuerce nuestra capacidad y ayude a cerrar un negocio durante la entrevista o después de ésta.

El mercado objetivo también es importante. Un folleto costoso indica que usted es una persona costosa. Eso está muy bien si su mercado objetivo tiene dinero. Pero si sus clientes son empresas pequeñas y sus precios no son muy altos, es posible que su folleto asuste a clientes potenciales.

Decidir cuál es el objetivo de su folleto y cuál es su mercado objetivo le ayudará a definir el tipo de impresión, papel, tamaño y otros factores. También lo ayudará a decidir qué debe incluir en el folleto.

El contenido básico del folleto debe ser quién es usted, qué hace, cómo trabaja, qué ha hecho y la manera de ponerse en contacto con usted. Puede abordar el tema de la identidad mediante una fotografía,

y mencionar sus títulos y sus méritos. Me gusta incluir una foto, porque así la gente sabe que detrás del nombre hay una persona de carne y hueso. La lista del tipo de actividades que realiza les da a los clientes potenciales una idea de cómo pueden aprovechar sus servicios. Puede mencionar la manera como trabaja con un ejemplo, o simplemente describir su método de operación desde la reunión inicial hasta que finaliza el proyecto. En la sección sobre sus logros anteriores, puede indicarlos tal como se describió para la carta de correo directo. Recuerde utilizar pocos adjetivos y muchas cifras, precios y porcentajes. También puede incluir una lista de clientes y una página con citas sobre su desempeño, al igual que en la carta de correo directo. Por último, no olvide escribir su dirección y su número telefónico.

Cuando sepa el contenido y el tamaño aproximado de su folleto, podrá plantear un boceto. Es importante hacer esto antes de comenzar a escribir el texto. Si sólo cuenta con el equivalente de dos lados de una hoja de papel tamaño carta, es posible que no haya espacio suficiente para escribir todo lo que desea incluir.

Sólo después de esto deberá comenzar a escribir el texto. Al igual que con el correo directo, puede contratar a un diseñador y a un redactor profesionales, o puede hacerlo usted mismo. Yo solía hacerlo todo por mí mismo, salvo la composición tipográfica final. Hoy en día existen muchos programas de *software* que le permitirán producir autónomamente un folleto muy profesional.

El folleto debe ir acompañado por la carta para correo directo. El formato del folleto puede ser un volante sencillo de una sola página, o un cuadernillo elegante de muchas páginas. Los negocios de consultoría pequeños muchas veces obtienen buenos resultados con un folleto modesto, quizás una hoja tamaño carta con dos dobleces, en donde se describe la historia de la compañía, el tipo de trabajo que realiza y los títulos y experiencias del consultor principal o los consultores principales. Muchas firmas grandes producen folletos bastante elaborados que mencionan los distintos aspectos de su negocio, con el fin de impresionar a los clientes con el solo folleto.

En el Anexo A incluí un ejemplo de uno de mis propios folletos actuales. En los últimos años, mi trabajo se ha concentrado en discursos, seminarios y talleres. Por consiguiente, este folleto es en realidad un *kit* de prensa. Pone énfasis en mi experiencia en desarrollo de liderazgo. Es un fólder, y podrá ver la cubierta y el bolsillo interior en el Anexo A. La cubierta describe lo que ofrezco. En el interior, de lado y lado del fólder, hay bolsillos para insertar material adicional. En el bolsillo izquierdo incluyo artículos sobre mí, o artículos que he escrito y han sido publicados en periódicos o revistas. En el bolsillo derecho incluyo una descripción de mi experiencia, los diversos servicios que ofrezco, cartas que he recibido de clientes satisfechos, una lista de clientes y una fotografía en blanco y negro.

Lo que más me gusta de este folleto es que lo hice todo yo mismo en mi computador, con un programa de autoedición. Por esto mi folleto nunca se desactualiza, ni pierdo dinero imprimiendo ejemplares que no se usan.

Es importante recordar que los clientes no llegan automáticamente. Los servicios de consultoría se tienen que comercializar. Pero si hace esto bien, siguiendo las pautas que se ofrecen en este capítulo y el siguiente, pronto tendrá un negocio de consultoría exitoso. En el capítulo 3 examinaremos los métodos indirectos de marketing para promocionar su negocio de consultoría.