

# PHILIP KOTLER

LOS 80 CONCEPTOS  
ESENCIALES DE  
MARKETING  
DE LA **A** A LA **Z**



PEARSON  
Prentice  
Hall

# **Contenido** Español / Inglés

**CUA** 291888

Prólogo.....	<b>XV</b>
Introducción .....	<b>XVII</b>
Activos Intangibles / Intangible Assets .....	<b>1</b>
Activos y Recursos de Marketing / Marketing Assets and Resources.	<b>2</b>
Beneficios / Profits .....	<b>3</b>
Calidad / Quality .....	<b>5</b>
Cambio / Change.....	<b>7</b>
Clientes / Customers .....	<b>8</b>
Competencia / Competitors .....	<b>12</b>
Comunicación y Promoción / Communication and Promotion .....	<b>14</b>
Consultores / Consultants .....	<b>15</b>
Correo Directo / Direct Mail .....	<b>17</b>
Creatividad / Creativity .....	<b>17</b>
Desarrollo de Nuevos Productos / New Product Development.....	<b>20</b>
Diferenciación / Differentiation .....	<b>22</b>
Dirección - gestión / Management.....	<b>24</b>
Diseño / Design .....	<b>25</b>
Distribución y Canales / Distribution and Channels.....	<b>27</b>
Ejecución y Control / Implementation and Control.....	<b>31</b>
Empresariado / Entrepreneurship.....	<b>33</b>
Empresas / Companies.....	<b>34</b>
Enfoque y Nichos / Focusing and Niching .....	<b>35</b>



Entusiasmo por la Vida / Zest .....	37
Estrategia / Strategy .....	37
Estrategias de Crecimiento / Growth Strategies .....	41
Ética y Marketing / Marketing Ethics .....	44
Éxito y Fracaso / Success and Failure.....	45
Fuerza de Ventas / Sales Force.....	46
Garantías / Guarantees .....	48
Gestión de la Relación con el Cliente / Customer Relationship Management.....	49
Imagen de Marca Corporativa / Corporate Branding .....	51
Imagen y Marketing Emocional / Image and Emotional Marketing.....	52
Información y Análisis / Information and Analytics .....	53
Innovación / Innovation.....	56
Internet y E-Business / Internet and E-Business .....	58
Investigación de mercados / Marketing Research.....	61
Lealtad / Loyalty.....	64
Liderazgo / Leadership .....	66
Los Pronósticos y el Futuro / Forecasting and the Future.....	69
Marcas / Brands.....	71
Marketing de Experiencias / Experiential Marketing.....	77
Marketing a Empresas / Business-to-Business Marketing .....	78
Marketing de Bases de Datos / Database Marketing .....	80
Marketing de Recesión / Recession Marketing .....	83
Marketing de Relaciones / Relationship Marketing .....	85
Marketing Financiero / Financial Marketing .....	87
Marketing Internacional / International Marketing.....	89
Marketing Mix / Marketing Mix.....	92
Medición del Rendimiento / Performance Measurement .....	95
Medios de Comunicación / Media.....	97
Mercados / Markets .....	98
Minoristas y Vendedores / Retailers and Vendors.....	100
Misión / Mission .....	102
Necesidades de los Clientes / Customer Needs .....	103
Objetivos y Metas / Goals and Objectives .....	104
Opinión pública / Word of mouth.....	106
Oportunidad / Opportunity .....	107
Organización / Organization.....	109
Orientación Cliente / Customer Orientation .....	110
Patrocinio / Sponsorship.....	112

Planes de Marketing / Marketing Plans .....	<b>113</b>
Posicionamiento / Positioning .....	<b>116</b>
Precio / Price .....	<b>118</b>
Productos / Products .....	<b>120</b>
Promociones de Ventas / Sales Promotion .....	<b>122</b>
Proveedores / Suppliers .....	<b>124</b>
Publicidad / Advertising .....	<b>125</b>
Público Objetivo / Target Markets .....	<b>131</b>
Relaciones del Departamento de Marketing / Marketing Department Interfaces .....	<b>132</b>
Relaciones Públicas / Public Relations .....	<b>136</b>
Roles y Habilidades de Marketing / Marketing Roles and Skills ....	<b>138</b>
Satisfacción del Cliente / Customer Satisfaction .....	<b>140</b>
Segmentación / Segmentation .....	<b>141</b>
Servicio / Service .....	<b>143</b>
Subcontratación / Outsourcing .....	<b>144</b>
Tecnología / Technology .....	<b>145</b>
Telemarketing y Centros de Recepción de Llamadas / Telemarke- ting and Call Centers .....	<b>146</b>
Tendencias del Pensamiento y las Prácticas de Marketing / Trends in Marketing. Thinking and Practice .....	<b>148</b>
Trabajadores / Employees .....	<b>149</b>
Valor / Value .....	<b>152</b>
Ventaja Competitiva / Competitive Advantage .....	<b>154</b>
Ventas / Selling .....	<b>155</b>
Zen / Zen .....	<b>157</b>
Notas .....	<b>159</b>
Índice .....	<b>163</b>



# **Contenido**

Inglés / Español

Advertising / Publicidad .....	125
Brands / Marcas .....	71
Business-to-Business Marketing / Marketing a Empresas .....	78
Communication and Promotion / Comunicación y Promoción .....	14
Companies / Empresas .....	34
Competitive Advantage / Ventaja Competitiva .....	154
Competitors / Competencia .....	12
Consultants / Consultores .....	15
Corporate Branding / Imagen de Marca Corporativa .....	51
Creativity / Creatividad .....	17
Customer Needs / Necesidades de los Clientes .....	103
Customer Orientation / Orientación Cliente .....	110
Customer Relationship Management / Gestión de la Relación con el Cliente .....	49
Customer Satisfaction / Satisfacción del Cliente .....	140
Customers / Clientes .....	8
Change / Cambio .....	7
Database Marketing / Marketing de Bases de Datos .....	80
Design / Diseño .....	25
Differentiation / Diferenciación .....	22
Direct Mail / Correo Directo .....	17
Distribution and Channels / Distribución y Canales .....	27
Employees / Trabajadores .....	149
Entrepreneurship / Empresariado .....	33

Experiential Marketing / Marketing de Experiencias.....	77
Financial Marketing / Marketing Financiero .....	87
Focusing and Niching / Enfoque y Nichos .....	35
Forecasting and the Future / Los Pronósticos y el Futuro.....	69
Goals and Objectives / Objetivos y Metas .....	104
Growth Strategies / Estrategias de Crecimiento .....	41
Guarantees / Garantías .....	48
Image and Emotional Marketing / Imagen y Marketing Emocional	52
Implementation and Control / Ejecución y Control.....	31
Information and Analytics / Información y Análisis .....	53
Innovation / Innovación.....	56
Intangible Assets / Activos Intangibles .....	1
International Marketing / Marketing Internacional .....	89
Internet and E-Business / Internet y E-Business .....	58
Leadership / Liderazgo .....	66
Loyalty / Lealtad.....	64
Management / Dirección - gestión.....	24
Marketing Assets and Resources / Activos y Recursos de Marketing.	2
Marketing Department Interfaces / Relaciones del Departamento	
de Marketing.....	132
Marketing Ethics / Ética y Marketing .....	44
Marketing Mix / Marketing Mix .....	92
Marketing Plans / Planes de Marketing .....	113
Marketing Research / Investigación de mercados.....	61
Marketing Roles and Skills / Roles y Habilidades de Marketing ....	138
Markets / Mercados .....	98
Media / Medios de Comunicación .....	97
Mission / Misión .....	102
New Product Development / Desarrollo de Nuevos Productos.....	20
Opportunity / Oportunidad .....	107
Organization / Organización.....	109
Outsourcing / Subcontratación.....	144
Performance Measurement / Medición del Rendimiento .....	95
Positioning / Posicionamiento .....	116
Price / Precio.....	118
Products / Productos .....	120
Profits / Beneficios .....	3
Public Relations / Relaciones Públicas .....	136



Quality / Calidad .....	5
Recession Marketing / Marketing de Recesión .....	83
Relationship Marketing / Marketing de Relaciones .....	85
Retailers and Vendors / Minoristas y Vendedores .....	100
Sales Force / Fuerza de Ventas .....	46
Sales Promotion / Promociones de Ventas .....	122
Segmentation / Segmentación .....	141
Selling / Ventas .....	155
Service / Servicio .....	143
Sponsorship / Patrocinio .....	112
Strategy / Estrategia .....	37
Success and Failure / Éxito y Fracaso .....	45
Suppliers / Proveedores .....	124
Target Markets / Público Objetivo .....	131
Technology / Tecnología .....	145
Telemarketing and Call Centers / Telemarketing y Centros de Re- cepción de Llamadas .....	146
Trends in Marketing. Thinking and Practice / Tendencias del Pen- samiento y las Prácticas de Marketing .....	148
Value / Valor .....	152
Word of mouth / Opinión pública .....	106
Zest / Entusiasmo por la Vida .....	37
Zen / Zen .....	157
Notas .....	159
Índice .....	163

# Prólogo

Mis 40 años de carrera profesional en el mundo del marketing han tenido como resultado algunos conocimientos, e incluso algunos pequeños aciertos. Reflexionando sobre el estado actual de esta disciplina, se me ocurrió que era un buen momento para revisar los conceptos básicos del marketing.

En primer lugar, hice un listado de los 80 conceptos de marketing más importantes en la actualidad y dediqué tiempo a pensar en sus significados e implicaciones para conseguir una buena aplicación en la práctica. Mi objetivo principal fue determinar los principios y prácticas para desarrollar un marketing efectivo e innovador. Al recorrer este camino me encontré con muchas sorpresas, que me proporcionaron nuevos puntos de vista y perspectivas.

No quería escribir otro libro de texto de 800 páginas sobre marketing. No quería repetir los pensamientos y pasajes que ya había escrito en libros anteriores. Quería presentar ideas y perspectivas nuevas y estimulantes, en un formato que pudiera ser utilizado, probado, digerido y abandonado en cualquier momento. El resultado es este libro, que se ha escrito pensando en los siguientes lectores:

- Directivos que acaban de comprender que necesitan conocer el mundo del marketing. Es posible que usted sea el director financiero de una empresa, el director de una organización sin ánimo de lucro o un emprendedor a punto de lanzar un nuevo



producto. Incluso es posible que usted no haya tenido tiempo para leer las 300 páginas de la obra *Marketing for Dummies*. En lugar de ello, quiere comprender ahora los conceptos y principios clave en marketing, presentados por una voz autorizada y de una forma conveniente.

- Directivos que hayan acudido hace algunos años a un curso de marketing y que se han dado cuenta que las cosas han cambiado. Es posible que usted quiera refrescar su conocimiento de los conceptos esenciales de marketing y necesite conocer las últimas líneas de pensamiento relacionadas con la consecución de grandes resultados a través del marketing.
- Personal del departamento de marketing que podría sentirse anclado en el caos diario de los sucesos relacionados con el marketing y que quisiera recuperar claridad y renovar su comprensión en la materia, a través de la lectura de este libro.

Mi enfoque está influido por la filosofía zen. El zen enfatiza el aprendizaje por medio de la meditación y de la comprensión directa e intuitiva. Los pensamientos de este libro son el resultado de mis meditaciones sobre los conceptos y principios fundamentales de marketing.

Con independencia de que a estos hechos les llamemos meditaciones, reflexiones o cavilaciones, no reclamo la propiedad de todos los pensamientos expresados en este libro. En ocasiones, aparecen citas textuales de grandes pensadores del marketing y del mundo de los negocios; en otras, sus pensamientos influyeron en los míos. He asimilado sus ideas a través de la lectura, conversaciones, enseñanza y consultoría.

## ntroducción

En la actualidad, el problema fundamental que afrontan las empresas no es un problema de escasez de bienes sino de clientes. La mayor parte de las industrias del planeta pueden producir muchos más bienes de lo que los consumidores puedan comprar. Las empresas proyectan crecimientos de los mercados superiores a lo que los mercados pueden afrontar, y ello origina un problema de exceso de producción. Así, si una empresa proyecta un crecimiento del 10 por ciento en sus ventas y el mercado sólo absorbe un 3 por ciento, el resultado es un exceso de producción.

El exceso de producción conduce a un fenómeno denominado hipercompetencia. Las empresas, en un intento desesperado de atraer clientes, bajan sus precios y ofrecen regalos. La adopción de estas estrategias conlleva reducciones de márgenes de beneficios, desaparición de compañías, y más fusiones y absorciones.

La aplicación del concepto marketing proporciona la respuesta a cómo competir sin centrarse en los precios. El exceso de capacidad productiva ha hecho que la disciplina del marketing sea más importante que nunca. El marketing se ha convertido en el *departamento de fabricación de clientes* de las compañías.

Sin embargo, la disciplina de marketing es todavía un tema terriblemente mal comprendido, tanto en el mundo de los negocios como en las mentes del público en general. Muchas empresas piensan que el marketing existe para ayudar a que el departamento de fabricación venda sus productos. La realidad es justo la contraria, el



departamento de fabricación existe para apoyar al de marketing. Las empresas pueden subcontratar siempre su fabricación. Lo que hace prosperar a una compañía son sus ideas y ofertas de marketing. Compras, fabricación, investigación y desarrollo (I+D), finanzas y otras funciones de la empresa existen para ayudar a que la empresa pueda realizar adecuadamente su trabajo en el mercado de clientes.

Con frecuencia, se confunden los términos de marketing y ventas. En realidad son casi conceptos opuestos. El término *hard-sell marketing* es una contradicción. Hace ya tiempo, yo mismo, comentaba: “Marketing no es el arte de encontrar caminos para vender lo que usted hace. Marketing es el arte de crear valor genuino para el cliente. Es el arte de ayudar a sus clientes a que se sientan mejor. Las palabras clave para las personas que trabajan en el departamento de marketing son calidad, servicio y valor”.

La venta sólo comienza si usted tiene un producto. La disciplina del marketing comienza antes de que el producto exista. El marketing equivale a los deberes que su empresa debe realizar para identificar las necesidades y deseos de las personas, y determinar si es posible que su compañía pueda satisfacerlos de una forma rentable. La disciplina del marketing determina el producto, precio, distribución y comunicación de la oferta al mercado. Posteriormente, la disciplina del marketing hace un seguimiento de los resultados obtenidos y mejora la oferta de forma permanente. Finalmente, la disciplina del marketing decide cuándo y por qué finalizar una oferta.

En resumen, marketing no consiste en un esfuerzo de venta a corto plazo, sino en un esfuerzo de inversión a largo. Si el marketing se hace correctamente, se realiza antes de que la empresa haya hecho cualquier producto o decidido entrar en un mercado; y el marketing continúa, con posteridad a que la venta se haya realizado.

Lester Wundeman, expresaba el contraste entre ventas y marketing comparando la Revolución Industrial y la Era de la Información: “El salmo de la Revolución Industrial fue el del fabricante que comentaba: Esto es lo que he hecho, ¿quiere usted comprarlo, por favor? El salmo de la Edad de la Información contempla al cliente preguntando: Esto es lo que queremos, ¿querría usted hacer el favor de fabricarlo?”<sup>1</sup>.

La disciplina del marketing espera comprender al público objetivo tan perfectamente que la tarea de la venta sea innecesaria. Peter Drucker afirmaba: “El objetivo del marketing es hacer innecesaria la tarea de la venta”.<sup>2</sup> Marketing es la capacidad para llamar la atención de los mercados.

Sin embargo, todavía existen líderes empresariales que dicen: “No podemos malgastar el tiempo en marketing. No hemos diseñado el producto todavía”. O, “tenemos demasiado éxito para necesitar los servicios del marketing, y si no lo hubiéramos tenido, no podríamos hacer frente a su coste”. Recuerdo una llamada del consejero delegado de una compañía que me decía: “Venga y enséñeme algunos de sus cuentos de marketing, mis ventas han bajado un 30 por ciento”.

A continuación se incluye mi definición de marketing: “Marketing es el arte y la ciencia de identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar el valor de los clientes, a través de la creación, comunicación y entrega de un valor superior”.

O si se prefiere una definición más detallada: “Marketing es la función empresarial encargada de identificar necesidades y deseos, definir y medir su magnitud y potencial de rentabilidad para la empresa, determinar a qué público objetivo puede atender mejor la organización, y decidir los productos, servicios y programas, más idóneos para conseguirlo. La ejecución de estos programas requerirá que todas las personas de la organización piensen en el cliente y sirvan al cliente”.

En resumen, la tarea del marketing es traducir las necesidades cambiantes de las personas en oportunidades de rentabilidad empresarial. El objetivo del marketing es proporcionar valor a los clientes, ofreciéndoles soluciones superiores, ahorrándoles tiempo y esfuerzo, y contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la sociedad.

En la actualidad, la práctica del marketing va más allá de una mera transacción, que, con frecuencia, conduce a la realización de una venta hoy y a la pérdida de un cliente mañana. El objetivo de las personas que trabajan en el departamento de marketing es construir con los clientes relaciones de largo plazo, rentables para ambas partes. El negocio sólo tiene valor, en tanto los clientes existen. Su aplicación requiere un conocimiento permanente de las necesidades de los consumidores, que permita proporcionar, en cada momento, productos, servicios y mensajes que se ajusten a sus deseos.

La función del marketing se organiza dentro de un departamento empresarial. Esto tiene aspectos positivos y negativos. Positivos, en tanto que consigue reunir un número de profesionales con habilidades concretas para comprender, atender y satisfacer a los clientes. Negativos, en tanto que el resto de los departamentos creen que



todas las tareas del marketing recaen en un departamento específico. Como ya hizo notar David Packard, de Hewlett Packard: “La cultura marketing es demasiado importante para hacer recaer su aplicación, exclusivamente, en el departamento de marketing... En una organización realmente orientada a los mercados, no se puede saber quiénes son los que trabajan en el departamento de marketing. Todas las decisiones de las personas de la organización deben basarse en el impacto que tengan sobre los clientes”.

El profesor Philippe Naert expresó el mismo pensamiento de la siguiente forma: “Usted no conseguirá implantar la cultura marketing en su empresa creando apresuradamente un departamento o un equipo de marketing, incluso aunque contrate personas especialmente capacitadas para este trabajo. La implantación de la cultura marketing empieza por la alta dirección. Si el equipo directivo de la organización no está convencido de la necesidad de actuar con una orientación mercado, ¿cómo va a ser posible que la cultura marketing sea aceptada y puesta en práctica por el resto de la compañía?”

Las tareas del marketing no son exclusivas del departamento que crea anuncios, selecciona medios de comunicación, envía correo directo o responde a las preguntas de los clientes. La función de marketing es un proceso a través del cual se establece, de una forma sistemática, el producto que se ofrece, la forma de entrega y el mantenimiento permanente de la satisfacción del cliente, para que sólo piensen en comprar en nuestra empresa.

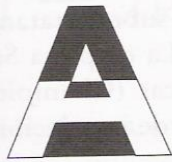
Más aún, el marketing estratégico y el operativo no se desarrollan sólo de cara a los consumidores finales. Así, por ejemplo, la empresa tiene que conseguir dinero de los inversores. En consecuencia, usted necesitará conocer cómo conseguirlo. De la misma forma, usted necesita personas inteligentes que trabajen para su empresa. En consecuencia, necesitará desarrollar una propuesta de valor que atraiga a las personas más valiosas a su compañía. En cualquier caso, hablemos del marketing a consumidores, a inversores o a trabajadores, necesitaremos comprender sus necesidades y deseos y presentar una oferta de valor competitiva para conseguir su favor.

¿Es fácil o difícil aprender la disciplina del marketing? La buena noticia es que aprender marketing supone un día de trabajo. ¡La mala es que, llegar a dominar la cultura y la función marketing, supone una vida completa! Pero, incluso las malas noticias tienen su lado positivo. En este sentido, Warren Bennis, afirma: “Nada me proporciona una alegría mayor que aprender cosas nuevas” (el



doctor Bennis es profesor distinguido de la Universidad de California, y un famoso líder y escritor).

La buena noticia es que la disciplina del marketing permanecerá a lo largo de los tiempos. La mala es que cambiará su contenido y aplicación. En la próxima década asistiremos a una reingeniería del marketing de la A a la Z. En este libro he destacado los 80 conceptos e ideas más necesarios para que los hombres de negocios ganen sus batallas en este mercado hipercompetitivo y vertiginosamente cambiante.



## ctivos Intangibles

Intangible Assets

¡Los modernos balances de las empresas son una mentira! Omiten el registro de los activos más importantes. Probablemente el 80 por ciento del valor de una compañía radica en sus activos intangibles; pero, estos no aparecen en los libros. El valor de las plantas de fabricación, equipamientos, inventarios, y capital circulante de una empresa difícilmente refleja el verdadero valor de una compañía.

Por ejemplo, ¿dónde se refleja el *valor de la marca* Coca-Cola en su balance? Se estima que el valor de dicha marca asciende a unos 70 billones de dólares. ¿Dónde se refleja el *valor de sus clientes*? Los clientes satisfechos, que repiten compras, constituyen su principal activo. ¿Dónde se refleja el *valor de los trabajadores*? El hecho de que las empresas tengan mejores trabajadores que la competencia marca la diferencia entre obtener beneficios superiores al promedio y beneficios promedio. ¿Dónde se refleja el *valor de los socios*? Contar con suministradores y distribuidores leales puede consolidar a una compañía; lo contrario puede hacerla desaparecer. ¿Dónde se refleja el *valor del capital intelectual* de la empresa? Las patentes, las marcas registradas, las licencias pueden constituir uno de los principales activos de las empresas.

No es extraño que exista una gran diferencia entre el valor de mercado de una empresa y su valor en libros. Esta diferencia queda reflejada en el valor de los activos intangibles. Así, el valor en libros de la empresa AmericaOnline, en el año 1999, era sólo un 3 por ciento de su valor de mercado. El 97 por ciento restante no aparecía en el balance.

Las empresas harían bien en comenzar por identificar y valorar todos sus activos de marketing tales como marcas, relaciones con los clientes, empleados, canales, suministradores y valor de su capital intelectual. Posteriormente, deberían seleccionar aquellas actividades de marketing que hagan crecer el valor de los activos relacionados con el mercado.

¿Podría plantearse su empresa si merece o no la pena tener la propiedad de los activos físicos? Tener la propiedad de los activos físicos puede ser una responsabilidad. Todo lo que una empresa necesita es el *acceso* a activos físicos. Operar como una compañía de apoyo puede requerir una *descapitalización* —subcontratando actividades y reduciendo el capital circulante—. La empresa Sara Lee piensa que es mejor ser propietario de marcas (Champion, Coach, Hanes, Playtex, HillshireFarm y otras) que de instalaciones productivas.



## Activos y Recursos de Marketing

### Marketing Assets and Resources

Las empresas creen que tienen la lista completa de sus activos en su balance de situación: activos fijos, clientes, activo circulante, etc. Pero, los verdaderos activos se encuentran fuera de los componentes del balance de situación, en la *marca, empleados, socios de distribución, proveedores y propiedad intelectual*, incluyendo *patentes, marcas registradas y derechos de autor*.

Es necesario dar un paso más allá, y hacer una lista de las principales capacidades y procesos, como si fueran activos. Cualquier habilidad especial o proceso registrado es un activo. Estrategia es esencialmente la manera en que una compañía elige unir sus capacidades, procesos principales y otros activos, para ganar batallas en el mercado.

Al mismo tiempo, no debe limitar su búsqueda de oportunidades comenzando por sus activos y recursos. Primero mire fuera de la empresa en busca de oportunidades, y después compruebe si tiene o puede conseguir las capacidades y recursos necesarios. Siempre me ha impresionado la buena disposición de 3M para ir detrás de una oportunidad prometedor, incluso si no contaba con los recursos necesarios. Siempre ha podido comprarlos o subcontratarlos.



# Beneficios

## Profits

¿Debería una empresa intentar maximizar sus beneficios actuales?  
 ¡No! Las empresas, hasta hace poco, creían que conseguirían mayores beneficios pagando menos a sus proveedores, empleados y distribuidores. Es el pensamiento de *suma-cero*, es decir, sólo hay una única tarta, a repartir entre todos, y la compañía se queda la mayor parte dando a sus socios lo mínimo. Esto es una falacia; la empresa termina atrayendo a proveedores, empleados y distribuidores deficientes. Sus resultados son pobres, el personal está desmotivado, muchos se van, los costes de sustitución son altos y la compañía acaba empobrecida.

Las compañías ganadoras de hoy en día trabajan de acuerdo a la *teoría del marketing de suma-positiva*. Establecen relaciones con proveedores, empleados y distribuidores excelentes. Todos trabajan juntos, como un equipo, y buscan un resultado en el que ganen todos. Y la compañía termina siendo un auténtico ganador.

Una empresa que sólo busque el beneficio a corto plazo no conseguirá beneficios a largo. Los indios navajo son más listos. El jefe Navajo no toma ninguna decisión hasta que haya sopesado las consecuencias que tendrá dicha decisión en las próximas siete generaciones.

Algunas empresas esperan aumentar beneficios reduciendo costes. Pero como Gary Hamel apunta: “El recorte de gastos excesivo y la reducción de personal es un tipo de *anorexia corporativa... adelgazar está bien, pero no es muy saludable*”. No puedes reducirte para conseguir grandeza.

A continuación se cuenta la historia de una empresa que pensó que sus beneficios dependían del recorte de los gastos.

Ram Charan y Noel M. Tichy creen que las empresas pueden conseguir simultáneamente crecimiento y rentabilidad y presentan esta visión en su obra *Every Business is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year*<sup>3</sup>. Ésta es una afirmación bastante rotunda, dado que la alta dirección siempre tiene que enfrentarse con inconvenientes. Pero hicieron un trabajo digno de admiración.

Una empresa fabricante de material para hospitales soportaba ventas y beneficios mediocres. El director ejecutivo tenía el objetivo de mejorar los resultados y el valor de las acciones de la compañía. Lo que hizo fue recortar gastos por todas las esquinillas. Los beneficios aumentaron y era lógico esperar que el precio de las acciones subiera también. Cuando no lo hicieron fue a Wall Street a descubrir por qué. Los analistas le dijeron que su cuenta de pérdidas y ganancias había mejorado pero no sus ingresos —no habían visto ningún crecimiento en los ingresos de explotación—. Después de esto el director ejecutivo decidió bajar el precio de los productos para aumentar los ingresos. Lo consiguió, pero ahora el resultado neto bajó. Moraleja: Los inversores favorecen a las empresas que puedan aumentar tanto su línea de crecimiento (ingresos de explotación) como su rentabilidad (resultado de explotación).

Algunas empresas han probado que pueden cobrar precios bajos y ser altamente rentables. La firma de alquiler de coches Enterprise tiene los precios más bajos y consigue los mejores resultados de su industria. Se puede decir lo mismo de Southwest Airlines, Wal-Mart y Dell.

Para entender la fuente de beneficios de estas compañías de “bajo precio”, observe que la rentabilidad es el producto del margen por la rotación:

$$R = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

Una empresa de bajo precio consigue menos ingresos por cada venta (ya que el precio es menor), pero genera considerablemente más ventas por unidad monetaria invertida (ya que habrá más clientes que quieran comprar a un precio más bajo). Esto funciona bien cuando la empresa proporciona buena calidad y servicio a sus clientes.

Los beneficios provienen de encontrar formas de proporcionar más valor a los consumidores. Peter Drucker advierte: “**Los clientes no ven que su trabajo sea el de asegurar a los fabricantes un beneficio**”. Las empresas deben descubrir formas, no sólo de aumentar las ventas, sino también de ganarse a los consumidores para que vuelvan a comprar. El mayor beneficio viene de la repetición de las ventas.



En las reuniones del consejo de administración, la charla se centra principalmente en la rentabilidad actual. Pero la verdadera rentabilidad de la empresa va más allá de los números. Jerre L. Stead, presidente y director ejecutivo de NCR, comprendió lo siguiente: **“Si estás en una reunión, cualquier reunión, durante 15 minutos, y nadie está hablando de clientes o de competidores, levanta la mano y pregunta por qué”**.

A continuación presento cuatro objetivos, formulados por especialistas japoneses, para conseguir una rentabilidad excepcional. Cada uno merece un libro específico:

1. *Tiempo cero de respuesta al cliente.* Aprenda de las reacciones del cliente, lo antes posible.
2. *Tiempo cero de mejora del producto.* Mejore continuamente el producto y el servicio.
3. *Inventario cero.* Mantenga el nivel de inventario lo más bajo posible.
4. *Cero defectos.* Fabrique productos y servicios sin ningún defecto.

Demasiadas empresas pasan más tiempo midiendo la rentabilidad del producto que la del consumidor. Pero esta última es más importante. **“El único centro que genera rentabilidad es el cliente”** (Peter Drucker).



Me sigue sorprendiendo comprobar cómo muchos americanos aceptaban la mala calidad en el pasado. Cuando llevé mi recién comprado Buick al distribuidor, una semana después de comprarlo, me dijo: **“Es usted muy afortunado. Tenemos una sola reparación que hacer.”**

La teoría de General Motors sobre la creación de la riqueza es la siguiente: Produce tantos coches como puedas en la empresa. No los arregles ahí. Envíalos al distribuidor y que sea él quien los repare. No



se pensaba en el cliente que tenía que conducir hasta el distribuidor, dejar el coche y rezar por que pudiera encontrar una alternativa de transporte mientras su coche estaba en el taller.

¿Quién era el responsable de la baja calidad? La dirección culpaba a los trabajadores. Pero los trabajadores no eran responsables. El gran experto en calidad W. Edwards Deming declaró: **“La dirección es responsable del 85 por ciento de los problemas de calidad”**.

Los japoneses son muy quisquillosos con la alta calidad. Cuando detectan un defecto se preguntan los cinco porqués. “¿Por qué había un rasguño en el asiento de cuero?” “¿Por qué no fue inspeccionado el cuero cuando llegó a la fábrica?” “¿Por qué no detectó el proveedor el rasguño antes de enviárnoslo a nosotros?” “¿Por qué no tiene el proveedor un lector láser?” “¿Por qué no compra el proveedor un equipo mejor?” Estas preguntas tratan de llegar a la raíz del porqué de un defecto para que no vuelva a suceder.

¿Cómo debería ser la calidad? A la hora de hacer chips para ordenadores, Motorola aspira a conseguir el nivel de calidad Seis Sigma, lo que quiere decir que no habrá más de tres o cuatro defectos por cada millón de chips. Esta calidad es muy superior a la que realmente hace falta si sólo se usan los chips en radios baratas, y es menor que la que uno espera cuando pilota un 747. El nivel de calidad adecuado depende del cliente y del producto.

Brendan Power, gran orador, dice: **“Nuestros clientes establecen los niveles de calidad. Nuestro trabajo es conseguirlos”**. Peter Drucker también ve la calidad como algo que viene impuesto por el cliente: **“La calidad de un producto o servicio no proviene de lo que pones en él, sino del provecho que el cliente puede sacar del mismo”**. El lema de calidad de Siemens es: **“La calidad se ve cuando nuestros clientes vuelven y nuestros productos no”**.

Jack Welch, de General Electric, hábilmente resumió la importancia de la calidad: **“La calidad es nuestra mayor garantía de la fidelidad del consumidor, nuestra mejor defensa contra la competencia extranjera y el único camino que sostiene el crecimiento y las ganancias”**.

Moraleja: la mala calidad es cara; la buena calidad es barata.



# Cambio

## Change

El cambio, y no la estabilidad, es la única constante. Las compañías deben avanzar, cada vez más rápido, para poder mantener sus cuotas de mercado. Algunos dicen que si te mantienes en el mismo negocio, te quedarás fuera de él. Compañías como Nokia o Hewlett-Packard abandonaron su negocio original. La supervivencia llama al autocanibalismo.

Su compañía debe estar en condiciones de reconocer los Puntos Estratégicos de Inflexión, definidos por Andy Grove de Intel como “**el momento en la vida de la empresa donde sus fundamentos están a punto de cambiar**”. Los bancos tuvieron que realizar cambios con el advenimiento de los cajeros electrónicos automáticos y las grandes compañías aéreas tuvieron que realizar cambios con la nueva competencia proveniente de las aerolíneas con bajas tarifas.

Jack Welch, en General Electric, advirtió a su gente: “**Destruya su negocio... Cambie o muera. Cuando el porcentaje de cambios dentro de la compañía es superado por el porcentaje de cambios fuera de ella, el fin está próximo**”.

Tom Peters aconsejó: “**Para suplir las demandas de un escenario de cambio permanentemente acelerado, tenemos simplemente que aprender a amar el cambio de la misma manera que lo odiábamos en el pasado**”.

He notado que los ejecutivos americanos y europeos responden de manera diferente al cambio. Los Europeos lo ven como una amenaza. Muchos americanos lo consideran una oportunidad.

Muchas de las compañías, líderes actuales, son compañías con gran temor al cambio. Han invertido tanto en sus activos tangibles que tienden a ignorar o a luchar contra insurrectos. Como son grandes, piensan que están construidas para durar. Pero ser grande no es una garantía frente a convertirse en irrelevantes, como descubrieron Kmart, A&P, y Western Union. Si las compañías no quieren ser relegadas deben anticiparse al cambio y liderarlo. La capacidad para cambiar más rápido que la competencia constituye una ventaja competitiva.

Richard D’Aveni, el autor de *Hipercompetitive Rivalries*<sup>4</sup> observó: “**Al final, habrá solo dos tipos de empresas, aquellas que**



hacen cambiar a sus mercados y aquellas que no sobreviven el ataque”.

¿Pero cómo hacemos cambiar a una empresa? ¿Cómo hacemos que los empleados adopten una nueva mentalidad y dejen de lado sus cómodas actividades para aprender nuevas? Claramente la Alta Dirección debe redefinir la misión y visión de la compañía de tal forma que resulten motivadoras y convincentes para los distintos partícipes sociales de la empresa y transmitan unos beneficios mayores que el riesgo y costo del cambio. La Alta Dirección debe buscar apoyo y aplicar el *marketing interno* para generar el cambio dentro de la propia organización.

La mejor defensa ante el cambio es crear una compañía que lidere el cambio. La empresa verá el cambio como normal, en lugar de considerarlo como una interrupción de lo normal. Y, así, atraerá personas que tengan actitudes positivas frente al cambio. Institucionalizará discusiones abiertas de políticas, estrategias, tácticas y organizaciones. Lo peor es ser una compañía a la que le desagrada el cambio. En tal caso, atraerá gente a la que le desagrada el cambio y su final será inevitable.

Como dijo Reinhold Niebuhr: “Dios, danos gracia para aceptar con serenidad las cosas que no se pueden cambiar, coraje para cambiar las cosas que deben ser cambiadas y sabiduría para distinguir las unas de las otras”.

## lientes Customers

Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey. Este hecho es el resultado de un exceso de capacidad productiva en las empresas.

Las empresas deben aprender cómo cambiar de una gestión centrada en el *producto* a una gestión centrada en el *cliente*. Deben despertar al hecho de que tienen un nuevo jefe —el cliente—. Si su personal no piensan en términos de cliente, sencillamente no piensa. Si no están atendiendo directamente a un cliente, harían bien en aten-



der a alguien que lo sea. Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará.

Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa. Tom Peters considera que los clientes son un activo que se “aprecia con el tiempo”. Son el activo más importante de la compañía, y, sin embargo, su valor no se refleja en los libros de contabilidad.

Es de esperar que el reconocimiento del valor de los clientes conducirá a las compañías a rediseñar su sistema total de marketing, orientándolo a conseguir una mayor *cuota de los clientes* y a incrementar su *valor en el tiempo*. Las herramientas que se utilizarán para conseguir estos objetivos son la cartera de productos/servicios y las estrategias de marca.

Hace ya treinta años, Peter Drucker puso de manifiesto la importancia de pensar con orientación al cliente si se quiere asegurar el éxito de una empresa. Afirmó que el propósito de una compañía es “crear clientes. Así pues, las empresas tienen dos —y sólo dos— funciones básicas: marketing e innovación. La innovación y el marketing originan ingresos: el resto de las funciones originan costes”<sup>5</sup>.

L. L. Bean, practica de corazón el siguiente credo orientado al cliente: “De acuerdo con nuestras premisas, un cliente es el visitante más importante. No depende de nosotros —nosotros dependemos de él—. No es una persona ajena a nuestro negocio, es parte de él. Al atenderle no le hacemos un favor... él nos está haciendo un favor a nosotros, al darnos la oportunidad de servirle”.

Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos *ciclo de vida del mercado* y *ciclo de vida del cliente* en lugar del concepto *ciclo de vida del producto*. Una persona de la empresa Ford afirmaba: “Si no estamos orientados hacia nuestros clientes, nuestros coches tampoco lo estarán”.

Desgraciadamente, muchas empresas dedican la mayor parte de sus esfuerzos a adquirir clientes y no a fidelizarlos y desarrollar su valor en el tiempo. Las empresas dedican el 70 por ciento de su presupuesto de marketing a atraer nuevos clientes, si bien el 90 por ciento de sus ingresos provienen de sus clientes habituales. Muchas empresas pierden dinero con sus clientes con menos de cinco años de antigüedad. Como consecuencia de un exceso de celo en la adquisición de nuevos clientes y del olvido de los habituales, las em-

presas pierden, cada año, del 10 al 30 por ciento de sus clientes habituales. Después, malgastan más dinero, en un esfuerzo sin fin, para atraer a nuevos clientes o recuperar a ex-clientes que reemplacen a los que acaban de perder.

Las empresas enfatizan de muchas formas la adquisición de clientes, a expensas de la fidelización. Así, establecen sistemas de compensación que premian a los vendedores que consiguen nuevos clientes y no a los que mantienen y desarrollan su valor. En consecuencia, los vendedores se emocionan cuando consiguen una nueva cuenta. Las empresas actúan como si sus clientes fueran a permanecer fieles sin que se les dedique ninguna atención especial.

¿Cuál debería ser su objetivo con los clientes? En primer lugar, siga la regla de oro del marketing: *Trate a sus clientes como le gustaría que le trataran a usted*. En segundo lugar, reconozca que su éxito depende de su capacidad de colaborar en la mejora del negocio de su cliente. Trabaje para que su cliente se sienta mejor. Conozca sus necesidades y supere sus expectativas. Jack Welch, antiguo consejero delegado de General Electric, lo expresaba en los siguientes términos: **“La mejor forma de mantener a su cliente es adivinar, de forma permanente, cómo darle más valor por menos dinero”**. Y recuerde, los clientes se fijan, cada vez más, en el valor recibido y no exclusivamente en la relación.

No basta con satisfacer a sus clientes. Proporcionar satisfacción no equivale a tener un cliente satisfecho. Las empresas pierden siempre algunos clientes satisfechos. Los clientes que les abandonan se van a un competidor que le satisface todavía más. Las empresas tienen que dar al cliente más satisfacción que la que le proporcione la competencia.

Las compañías excelentes crean clientes satisfechos. Crean fans. Aprenda una lección del cliente de Harley Davidson que dijo que dejaría antes el tabaco y otros vicios que a la compañía Harley.

Tom Monaghan, millonario fundador de la empresa Domino's Pizza, desea convertir a sus clientes en fans. **“Cuando veo a un cliente cerca de la puerta de mi establecimiento, veo la posibilidad de conseguir 10.000 dólares al convertirle en cliente y fan”**.

¿Cómo sé si estoy haciendo un buen trabajo con el cliente? En lugar de mirar a la cuenta de beneficios considere la notoriedad y la preferencia que ha conseguido en su cliente. Las empresas que mejoren la notoriedad y preferencia de sus clientes, inevitablemente mejorarán su cuota de mercado y rentabilidad.



Un banco alemán tiene muchas sucursales en Alemania. De una forma deliberada se han diseñado sucursales pequeñas. Cada director de sucursal tiene una responsabilidad específica: ayudar a sus clientes a mejorar su salud financiera. No gestiona sólo depósitos y préstamos. Les enseña cómo ahorrar, cómo invertir mejor, cómo obtener préstamos en las mejores condiciones y comprar mejor. Cada director de sucursal promueve revistas que tratan estos temas, y ofrece a sus clientes seminarios financieros gratuitos, para proporcionarles las habilidades que les ayuden a mejorar su salud financiera.

La orientación marketing está cambiando de tratar de maximizar el beneficio empresarial en cada transacción a maximizar el beneficio en cada relación. El futuro del marketing descansará en el *marketing de bases de datos*, a través del cual podremos conocer a cada cliente tan profundamente, que podremos enviarle, en el momento oportuno, ofertas personalizadas y relevantes para sus intereses. En lugar de un cliente en cada persona debemos ver una persona en cada cliente.

Ahora bien, el hecho de que sea importante atender bien a todos los clientes no significa que todos deban ser atendidos de la misma forma. Todos los clientes son importantes, pero unos son más importantes que otros. Podemos dividir a los clientes entre aquéllos con los que estamos a gusto, aquellos que toleramos y a aquellos que detestamos. Pero, resulta más interesante dividirlos en categorías financieras: platino, oro, plata, hierro y plomo. A los mejores clientes habría que darles mayores beneficios, tanto para que estén más tiempo con nosotros como para proporcionar a otros clientes una buena razón para que nos compren más.

Existe un banco que gestiona un club que sólo invita a los clientes que mantienen importantes depósitos. El club desarrolla cuatrimestralmente reuniones, en parte sociales y en parte educativas. Los miembros del club pueden escuchar a gurús financieros, artistas y personalidades célebres. Estos clientes especiales sentirían tener que abandonar su pertenencia al club por haber cambiado de banco.

Las empresas podrían clasificar a sus clientes con otros criterios. Así, un primer grupo sería el de los *clientes más rentables*, quienes merecen la máxima atención. El segundo grupo lo constituiría el de los *clientes con mayores expectativas de crecimiento*, que merecen la

máxima atención a largo plazo. El tercer grupo lo integraría el de los *clientes más vulnerables*, que requieren una intervención inmediata para evitar su abandono.

Sin embargo, no hay que mantener a todos los clientes. Existe una cuarta categoría denominada *clientes más problemáticos*. Son los clientes que, o bien no son rentables o, que si lo son, conllevan mucho trabajo. Algunos de estos clientes sería mejor que no permanecieran con nosotros. Pero antes de que nos abandonen, debemos darles una oportunidad de reforma. Auménteles el precio o reduzca el nivel del servicio. Si permanecen se habrán convertido en clientes rentables. Si abandonan dañarán a la competencia.

Algunos clientes son rentables pero duros. Pueden ser una bendición. Si aprende a satisfacer a sus clientes más difíciles, será muy fácil satisfacer al resto.

Preste mucha atención a las quejas de sus clientes. Nunca desestime cómo puede afectar a la reputación de su empresa un cliente descontento. Una buena imagen es muy difícil de conseguir, pero muy fácil de perder. La empresa IBM considera las quejas como un regalo. Los clientes que se quejan son los mejores amigos de la compañía. La queja alerta a la compañía de que existe un problema, a través del cual se están perdiendo clientes, y que podría ser solucionado.

## **Competencia** Competitors

Todas las empresas tienen competencia. Aunque solo hubiera una aerolínea, ésta tendría que observar los servicios ofrecidos por trenes, autobuses, coches, bicicletas, y hasta la satisfacción percibida por las personas que prefieran ir caminando a su destino.

Roberto Goizueta, ex gerente de Coca-Cola, definió a su competencia de forma especial. Cuando sus ejecutivos mantenían que su cuota de mercado era la máxima, él les contestaba diciéndoles que el consumo de Coca-Cola era tan sólo de 1/34 de los cerca de dos litros de líquido que cada persona del planeta (4,4 billones) bebía



cada día. “El enemigo es el café, la leche, el té y el agua”, les contestó. En la actualidad, Coca-Cola es uno de los mayores vendedores de agua embotellada.

Cuanto mayor éxito tiene una compañía, más competencia atrae. La mayor parte de los mercados están saturados hasta rebosar, con ballenas, barracudas y tiburones. En estas aguas, la decisión es almorzar o ser el almuerzo. O, usando la metáfora del científico en ordenadores Gregory Rawlins: “Si no eres parte de la apisonadora, eres parte del piso”.

Con suerte su empresa atraerá sólo a los buenos competidores. Los buenos competidores son una bendición. Son como los buenos maestros que afilan y aumentan nuestras habilidades. Los competidores mediocres son molestos. Los malos competidores son un dolor de cabeza para todos los competidores decentes.

Las compañías nunca deberían ignorar a su competencia. Permanezca en alerta. Sun Tzu, en el siglo IV a. C., decía: “El tiempo invertido en observar, rara vez es tiempo perdido”. Conviene que sus aliados estén también alerta. Si quiere ser un competidor eficiente debe ser también un eficiente cooperante. Las empresas no están solas en los negocios sino que existen asociaciones, redes, cadenas, empresas colaboradoras. La competencia, hoy en día, se produce cada vez más, entre redes de cooperación que entre compañías aisladas. La clave para obtener ventajas competitivas reside en la habilidad para ser el primero en identificar oportunidades, ser el más rápido, aprender más velozmente, y trabajar en la red de cooperación más eficaz.

A corto plazo, los competidores más peligrosos son los que más se parecen a su compañía. Los consumidores no pueden ver diferencias entre las marcas. Su empresa es una más. La clave está en diferenciarse, diferenciarse, diferenciarse.

Según el gurú del marketing Theodore Levitt: “La nueva competencia no se da entre los productos físicos que las empresas producen en sus fábricas, sino entre los valores que añaden a sus ofertas en forma de envase, servicios, publicidad, consejos al cliente, financiación, plazos de entrega, almacenamiento y otras cosas que la gente valora”.<sup>6</sup>

La mejor forma de superar a sus competidores es atacarse a uno mismo. Trabajar duro para que su línea de producto se quede obsoleta, antes que sus competidores lo consigan.

Vigile tanto a sus competidores latentes como a los inmediatos. Pienso que es más fuerte la amenaza de una nueva tecnología que la similar que utiliza una compañía próxima. La competencia más

peligrosa es la de pequeñas empresas, apasionadas en cambiar las reglas de juego. IBM hizo mal en preocuparse por Fujitsu en lugar de un don nadie, llamado Bill Gates, que estaba desarrollando un software, en el garaje de su casa.

Si bien es importante vigilar a la competencia, lo es todavía más estar obsesionado por los clientes. Son los clientes y no la competencia quienes, en último término, determinan quién gana la guerra. La mayoría de los mercados están ocupados con demasiados pescadores atacando a muy pocos pescados. El mejor pescador es aquél que entiende el comportamiento de la pesca mejor que cualquiera de sus competidores.

## omunicación y Promoción

### Communication and Promotion

Dentro de las habilidades más importantes de la disciplina del marketing encontramos los términos comunicación y promoción. El concepto *Comunicación* es más amplio y existe independientemente de ser planificada o no. La vestimenta de los comerciales comunica, el catálogo de precios comunica y las oficinas de la compañía comunican; todo crea alguna impresión en la parte receptora. Esto explica el creciente interés en el concepto *comunicaciones integrales de marketing* (*integrated marketing communications* - IMC). Según este concepto las compañías deben orquestar un conjunto de comunicaciones coherentes por parte de su personal, instalaciones y cualquier otra acción, ya que a través de ellas se transmite a las diversas audiencias, el significado de la marca de la compañía y sus promesas.

La *promoción*, por otra parte, es la parte de la comunicación diseñada por la compañía para estimular el interés en la compra de sus productos o servicios. Las compañías se valen de la publicidad, las promociones de ventas, la fuerza de ventas y las relaciones públicas para difundir sus mensajes, diseñados con el propósito de atraer la atención e interés de sus clientes.



La comunicación no puede ser efectiva a no ser que obtenga la atención de las personas. El problema es que, en la actualidad, estamos abrumados con tantos estímulos publicitarios e información electrónica. Cada año aparecen dos mil millones de páginas web, dieciocho mil revistas y sesenta mil libros nuevos. Como respuesta desarrollamos rutinas para protegernos del exceso de información: la mayoría de los catálogos y envíos postales se desechan sin abrir; se borran correos electrónicos no solicitados y se rehúsa escuchar ofertas telefónicas.

En *La economía de la atención*, Thomas Davenport y John Beck resaltan que el exceso de información está originando un problema para conseguir captar la atención de las personas. Este problema se conoce como el déficit de desorden en la atención (*attention deficit disorder - ADD*).<sup>7</sup> Este déficit en la atención es tan pronunciado que algunas compañías gastan más dinero en el marketing de un producto que en su fabricación. Este es claramente el caso de los nuevos perfumes y numerosas nuevas películas; por ejemplo, hacer *El proyecto de la bruja de Blair* costó 350.000 dólares y su marketing y comercialización 11.000.000 dólares.

Como consecuencia de estos hechos los profesionales del marketing necesitan estudiar cómo utiliza su público objetivo su tiempo de atención para obtener una mayor porción del mismo. Así, se utilizan varias tácticas diferentes como el uso de estrellas de cine o atletas; personas que gocen de credibilidad y que sean cercanas al público objetivo; historias insólitas; testimonios; ofertas gratis y otras varias.

Aún así, está la cuestión de la eficiencia. Una cosa es crear notoriedad, otra es obtener una atención continuada y otra diferente conseguir la venta. Conseguir atención es hacer que alguien utilice su tiempo enfocado en algo, pero que esto lleve a una compra es otra cosa.



Los consultores pueden desempeñar un papel positivo a la hora de ayudar a las empresas a reconsiderar sus oportunidades, estrategias y tácticas de mercado. Los consultores proporcionan a sus clientes

una visión de “fuera hacia dentro”, que corrige las tendencias de la mayoría de las empresas a utilizar un enfoque de “dentro hacia fuera”.

Sin embargo, algunos directivos piensan lo siguiente: “Si tenemos éxito, no necesitaremos consultores; y si no lo tenemos, no podremos pagarlos.”

Se necesitan menos *“consultores teóricos”* y más *“consultores prácticos”*. Muchos consultores sugieren acciones, pero fallan ante el difícil problema de llevar a la práctica las recomendaciones sugeridas. Les recomendamos contratar consultores y pagarles de acuerdo con los resultados obtenidos a partir de dichas recomendaciones.

A continuación se incluye un test para averiguar si un consultor es o no el adecuado para su empresa. Pregúntele: ¿Qué hora es?

- Supongamos que responde: “Son exactamente las 9:32 AM y 10 segundos.” Contrátelo si usted busca un estudio con datos exactos y hechos concretos.
- Supongamos que dice: “¿Qué hora quiere usted que sea?” Contrátelo si usted necesita confirmaciones, más que recomendaciones.
- Supongamos que pregunta: “¿Por qué quiere saberlo?” Contrátelo si usted busca personas que aporten ideas originales, tal como una definición más cuidadosa de los problemas. Peter Drucker afirma que su principal fortaleza como consultor es saber muy poco, pero tener la habilidad de hacer las preguntas adecuadas.

Hay mucho cinismo a la hora de hablar del papel de los consultores. Ya en el siglo I d. C., Publio Siro, un escritor latino, afirmó: “**Muchos reciben consejos, pero muy pocos sacan provecho de ellos**”. Robert Townsend, quien fuera consejero delegado de Avis Rent-a-Car, describió a los consultores como “**personas que te piden prestado el reloj, te dicen qué hora es, y luego se lo llevan**”. William Marsteller, de “Burson-Marsteller Public Relations” añadió: “**Un consultor es una persona que no sabe nada de tu negocio, y a la que se le paga por su consejo, una suma superior a la que uno hubiera podido conseguir si lo hubiera llevado a cabo directamente**”.

El cinismo simplemente significa que hay buenos y malos consultores y que su tarea es ser capaz de diferenciarlos.



## **Correo Directo** Direct Mail

En el peor de los casos el correo directo sólo consiste en un frío envío de información a un listado de nombres y direcciones, con la esperanza de obtener respuesta en un uno o dos por ciento de los casos. La respuesta es baja, porque el mensaje no se dirige a las personas que necesitan el producto o no les llega en el momento adecuado. Esto explica que estos envíos se conozcan como "correo basura".

El refinamiento del correo directo supone que las empresas segmenten sus listados, seleccionen los mejores clientes potenciales y limiten a ellos el envío del correo. De esta forma, las empresas conseguirán, simultáneamente, ahorrar dinero y un porcentaje superior de respuestas.

La mayor parte de los envíos por correo se centran en conseguir ventas. Les falta buscar una relación con el cliente y cualquier otro vínculo emocional.

La mejor utilización del correo directo se da cuando las empresas ofrecen dar satisfacción a los clientes, envían sus correos con la frecuencia adecuada y se convierten en proveedores respetuosos de una cierta gama de productos y servicios satisfactorios.

Lo que no puedo entender es la razón por la que recibo, una y otra vez, un mismo catálogo, aunque nunca haya comprado nada. ¿No se dan cuenta de que no he comprado? ¿Por qué no me envían un correo preguntándome si quiero o no recibir su catálogo? En esto consiste, en esencia, lo que se conoce como marketing con permiso. Su aplicación ahorraría a las empresas mucho dinero.

## **Creatividad** Creativity

Las empresas ganaban antes sus batallas de marketing a través de una mejor eficiencia o calidad. Hoy en día han de ganar a tra-

vés de una mayor creatividad. Uno no gana siendo *igual* que los demás, sino siendo *único*. Empresas ganadoras como IKEA, Harley Davidson y South-West Airlines presentan características exclusivas.

Ser único requiere desarrollar una cultura que incentive la creatividad. Hay tres maneras de aumentar la creatividad en la empresa:

1. Contratar personas con una creatividad innata y darles rienda suelta.
2. Estimular la creatividad en la organización, mediante la utilización de diversas técnicas, de valor ya contrastado.
3. Contratar la ayuda de organizaciones expertas en creatividad. Contrate, por ejemplo, a empresas como Brighthouse en Atlanta, Faith Popcorn en Nueva York o Leo Burnett en Chicago, y consiga encontrar una idea impactante.

Una fuente importante de ideas puede provenir de las aportaciones de futuristas como Alvin Toffler, John Naisbet y Faith Popcorn y de las tendencias que ellos han señalado. Faith Popcorn se hizo famosa por su etiquetaje creativo en cuanto a tendencias, como *anclaje* (la religión, el yoga), *mantenerse en forma* (comida vegetariana, meditación) *cashing out*, *clanning*, *cocooning*, *down-aging*, *aventura de fantasía*, *99 vidas* (multiasignación), *venganza de placer*, *pequeñas indulgencias* y *consumidores vigilantes*. Valoraba el grado de ajuste de la estrategia de una empresa con estas tendencias fundamentales, y recomendaba la forma de adaptarse si la empresa se había separado de las mismas.

Las compañías brillantes buscan permanentemente nuevas ideas para sus mercados. Animar a sus empleados, suministradores, distribuidores y comercios a que aporten ideas que les ahorren costes o les proporcionen nuevos productos, características y servicios. Nombran comités de alto nivel, cuya misión se centra en recoger, valorar y seleccionar las mejores ideas. Y premian a quienes aportan las mejores ideas. Alex Osborne, creador de la técnica conocida como *brainstorming* decía: "La creatividad es tan delicada que si bien un halago es capaz de hacerla florecer, una palabra de desaliento puede cortarla en flor".

Vea, en el recuadro adjunto, las descripciones de las principales técnicas, estimulantes de la creatividad, que puede utilizar en su organización:



### Técnicas estimulantes de la creatividad

- *Análisis de modificación.* Se centra en un producto o servicio y busca formas de adaptarlo, modificarlo, agrandararlo, disminuir su tamaño, sustituirlo, reorganizarlo, invertirlo o combinarlo.
- *Listado de atributos.* Define y modifica los atributos del producto. Por ejemplo, en la tentativa de construir una mejor ratonera, considera los distintos modos de mejorar el cebo, el método de ejecución, el de retiro de la pieza, la forma de la ratonera, su material, el precio.
- *Relaciones forzadas.* Busca nuevas combinaciones. Por ejemplo, en la tentativa de construir un nuevo tipo de muebles de oficina, busca formas de combinar un escritorio y un estante, o un estante y un sistema de clasificación.
- *Análisis morfológico.* Juega con las dimensiones básicas del problema. Por ejemplo, en la tentativa de mover algo de un punto al otro, considera el tipo de vehículo (carro, silla, cabestrillo, cama), el medio utilizado por el vehículo (aire, agua, aceite, rodillos, carriles), y la fuente de alimentación (aire comprimido, motor, vapor, campo magnético, cable).
- *Análisis de los problemas del producto.* Piensa en todos los problemas que tiene un producto específico. Por ejemplo, el chicle pierde su sabor demasiado rápido, puede causar cavidades dentales, y es difícil de eliminar. Piensa en encontrar soluciones para dichos problemas.
- *Los árboles de decisión.* Define el conjunto de decisiones a tomar. Por ejemplo, para desarrollar una nuevo componente de aseo hay que definir el usuario (hombres o mujeres); el uso (desodorante, producto para el afeitado, colonia); el tipo de envase (botella, spray); el mercado (comercial, regalo); y el canal (máquinas vendedoras, minoristas, cuartos de hotel).
- *Brainstorming.* Reúna un pequeño grupo de personas y plantee un problema tal como, "Encuentren nuevos productos y servicios que los hogares pudieran necesitar". Estimule la libertad de pensamiento, la aportación del máximo número de ideas, intente nuevas combinaciones y evite toda crítica desde el inicio de la reunión.
- *Synectica.* Plantee un problema de forma genérica (por ejemplo, la manera de abrir algo), antes de plantear el verdadero problema. Se espera que el planteamiento genérico inicial ampliará el pensamiento creativo global.

Se dice que la creatividad tiene su momento culminante a la edad de cinco años y que los niños la pierden en la escuela. El sistema educativo enfatiza el nivel cognoscitivo, situado en el hemisferio izquierdo del cerebro, en detrimento del nivel creativo situado en el hemisferio derecho.

## **D**esarrollo de Nuevos Productos

### New Product Development

William H. Davidow, anterior director del departamento de estrategia de Intel lo expresó muy bien: “Mientras el laboratorio inventa grandes artilugios, el departamento de marketing inventa grandes productos”. Un producto es más que un artilugio físico: Debe ser un concepto que resuelva el problema de alguien.

Y los productos, al final, tendrán que dejar el laboratorio y entrar en el mercado. Por tanto, necesitan “tren de aterrizaje, además de alas”.

Una gran parte de las posibilidades de éxito de un nuevo producto puede ser determinada antes de que el desarrollo del producto se lleve a cabo, contestando a estas tres preguntas: “¿Necesita la gente el producto? ¿Es diferente y mejor de lo que ofrecen los competidores? ¿Están dispuestos los consumidores a pagar el precio?” Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es no, no comience el desarrollo del nuevo producto. *Nunca entre en una batalla antes de estar seguro de que puede ganar la guerra.*

Las posibilidades de que un nuevo producto sea un éxito aumentan si el nuevo producto define una nueva categoría, como la Palm, el *scooter* Razor, o la Viagra. Estos productos vienen con una historia hecha, que hará que los medios de comunicación hablen sobre ellos. Estos productos deberían ser lanzados mediante relaciones públicas, y no a través de caras campañas publicitarias. Lo que dicen los medios de comunicación tiene mucha más credibilidad que cualquier anuncio pagado.



Ingvar Kamprad, fundador de IKEA, añadió una consideración más: **“Nunca es aceptable una nueva idea sin un precio razonable”**. Space Adventures le ofrece ir al espacio como astronauta. ¡Fantástico! ¿Cuál es el precio? ¡Veinte millones de dólares! Hasta ahora, sólo ha habido dos compradores.

Incluso con el precio adecuado, puede que sólo haga dinero si realiza un seguimiento adecuado del producto. El columnista Earl Wilson apunta: **“Benjamín Franklin puede que descubriera la electricidad, pero fue el hombre que inventó el contador de la luz quien hizo dinero”**. Por analogía, fue Xerox en su centro de investigación en Palo Alto (PARC) quien inventó Ethernet y la impresora láser, y en cambio fueron Netscape, Apple y Hewlett-Packard quienes hicieron el dinero.

Desarrollar un producto nuevo lleva más de tres años, y puede que no sea el producto adecuado. Desgraciadamente, la mayor parte de las empresas no pueden permitirse el lujo de desperdiciar buen dinero yendo detrás de algo malo.

¿Quién debería en última instancia diseñar un producto? ¿Investigación y Desarrollo? ¿Los ingenieros? ¿Producción? ¿Marketing? ¡No! Todos ellos, con la ayuda de los clientes.

Los consumidores esperan productos mejorados y también nuevos productos. Por tanto, las empresas se preguntan: “¿Por qué mejorar un producto antes de que se rompa?” Mi respuesta es que cada competidor está analizando su producto para encontrar sus puntos débiles. Es importante mejorar el producto antes de que ellos lo hagan. Toda compañía debería dejar obsoletos sus propios productos, antes de que lo haga la competencia. Las empresas prestan demasiada atención al coste de hacer algo, cuando deberían prestar más atención al coste de lo que no hacen.

¿A quién deberíamos atribuir los resultados de los nuevos productos? Probablemente al departamento de Investigación y Desarrollo y al departamento de Marketing; con toda seguridad no al departamento de Ventas.

# Diferenciación

## Differentiation

La Bolsa es un ejemplo perfecto de un mercado no diferenciado. Si usted quiere comprar 100 acciones de IBM, las adquirirá al precio más bajo. Quizás haya mil personas dispuestas a vender acciones de IBM. Todo lo que importa es quién se las venderá por menos precio. Las características del vendedor —cuánto tiempo tuvo las acciones, si tiene problemas con el fisco o cuál es su religión—, no resultan importantes para usted.

Decimos que en el mercado un producto se asimila a una “mercancía” cuando no nos importa qué producto o marca elegimos (todos son iguales) o no necesitamos saber nada acerca del vendedor. Así pues, diremos que las naranjas en un supermercado son una “mercancía” si todas parecen iguales y no nos interesa saber el nombre del agricultor o del huerto.

Sin embargo, hay tres aspectos que podrían negar la hipótesis de existencia de un mercado no diferenciado:

- Primero, los productos pueden parecer diferentes. En el caso de las naranjas pueden tener diferentes tamaños, formas, colores, sabores, y también distintos precios. Podemos llamar a esto: “*diferenciación física*”.
- Segundo, los productos pueden llevar diferentes marcas, lo que se conoce como “*diferenciación de marca*”. Las naranjas tienen marcas como Fontestad o Florida.
- Tercero, el consumidor puede haber desarrollado una relación satisfactoria con uno de los proveedores. A esto le llamamos “*diferenciación relacional*”. Por ejemplo, aunque las marcas fueran bien conocidas, un comercio pudo haber respondido mejor y más rápidamente a las preguntas del consumidor.

Theodore Levitt, lanzó el guante de desafío cuando dijo: “No existen mercancías. Todos los bienes y servicios son diferenciables”.<sup>8</sup> Consideró que todas las “mercancías” eran simples productos esperando una redefinición. Frank Perdue, quien produce una de las marcas de pollo más famosas, se sentiría muy orgulloso al afirmar: “Si puedes diferenciar un pollo muerto, puedes diferenciar cual-



quier cosa". No es extraño que un profesor dijera a sus alumnos de MBA que cualquier estudiante que utilizara la palabra "mercancías", durante una discusión de caso práctico, pagaría un dólar.

Sin embargo, aún existen empresas que creen que pueden triunfar sólo con el poder de la voluntad. "Hace unos años, el productor número dos de hojas de afeitar retó a Gillette, el líder del mercado. Preguntamos al retador si su empresa ofrecía una hoja de afeitar de más calidad. No, fue la respuesta. ¿Un menor precio? No. ¿Un mejor empaquetado? No. ¿Una campaña de publicidad astuta? No. ¿Mejores márgenes al comercio? No. Entonces, ¿cómo espera quitarle cuota de mercado a Gillette?" "Pura y simple determinación" fue la respuesta. Sobra decir que la ofensiva falló.

Tom Peters enunció el "mantra" "sé **distinto o extinto**". Pero no todas las diferencias son efectivas. Hay que establecer diferencias significativas, diferencias que importen al cliente, y no más de lo mismo.

La diferenciación puede alcanzarse de diferentes maneras (véase el cuadro a continuación).

El libro de Jack Trout *Diferenciarse o morir* muestra docenas de formas de cómo las empresas han conseguido diferenciar productos, servicios, experiencias o imágenes en la mente del consumidor.<sup>9</sup>

Greg Carpenter, Rashi Glazer & Kent Nakamoto han sostenido que la diferenciación ni siquiera necesita ser relevante.<sup>10</sup> Para algunos productos, como detergentes, todos los atributos valiosos pueden haber sido descubiertos y explotados. Defienden que también la "diferenciación no relevante" puede funcionar. Por ejemplo, Alberto Culvert fabrica un champú, denominado Natural Silk, y lo fabrica añadiendo seda, a pesar de haber aceptado en una entrevista que la seda no hace nada por el cabello. Pero esta clase de atributos atrae la atención, crea una distinción e implica una nueva fórmula que funciona.

### ¿Cómo diferenciarse?

- **Producto** (Características, funcionamiento, conformidad, durabilidad, fiabilidad, reparabilidad, estilo, diseño).
- **Servicio** (Entrega, instalación, formación, información, asesoría, reparación).
- **Personal** (Competencia, cortesía, credibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, habilidades de comunicación).
- **Imagen** (Símbolos, medios escritos y audiovisuales, atmósfera, actos).

## **D**irección - gestión Management

La dirección o gestión de empresas es la labor de negociar y manejar contradicciones. Rosabeth Moss Kanter, de Harvard, dice: “El no va más para mantener el equilibrio en las empresas: Reducir gastos y crecer. Recortar y construir. Conseguir más, y hacerlo en nuevas áreas, con menos recursos”.

Cada persona en la empresa tiene un objetivo diferente. El director de publicidad ve la salvación de la compañía en anunciarse más; el director de ventas quiere más delegados de ventas, el director de promoción de ventas quiere más dinero para incentivos, y el departamento de investigación y desarrollo quiere más dinero para mejorar el producto e invertir en el desarrollo de otros nuevos.

El problema es que si cada departamento sólo se centra en hacer su propio trabajo bien, la compañía fracasará. Los departamentos tienen programas y objetivos individuales, pero no objetivos de la empresa. El regalo del pensamiento empresarial conocido como *reingeniería* es trasladar el enfoque desde los departamentos individuales a la dirección por procesos básicos. Cada proceso central — desarrollo de nuevos productos, conquista y retención de los consumidores, ejecución de pedidos— requiere el trabajo en equipo de varios departamentos. Cada vez se presentan más iniciativas empresariales de gran envergadura como proyectos de equipos interdisciplinarios, y no como proyectos de un solo departamento.

La dirección nunca debe relajar su vigilancia. Los negocios son una carrera sin una meta definitiva. Andrew Grove, antiguo director general de Intel, postuló la Ley de Grove: “Solamente sobrevive el paranoico”. En cambio, los japoneses ven la tarea de dirección más positivamente y la llaman *kaizen*: “Todo el mundo debe mejorar todo, todo el tiempo.” Ellos prefieren mejorar su negocio, a diario, que rezar por un avance importante ocasional. La compañía que deja de mejorar, empeora.

Al mismo tiempo, mejorar la eficiencia de las operaciones habituales no es suficiente. Definir una buena dirección de esta manera ha llevado a muchos negocios a la quiebra. La dirección pone la empresa en peligro si se mantiene a cubierto en vez de analizar los cambios del entorno. Los cambios en los clientes, competidores y cana-



les pueden pasar desapercibidos si se ve el negocio de dentro a fuera en vez de fuera a dentro. Se pueden perder de vista oportunidades y amenazas. John Le Carré apunta: “Un despacho es un lugar peligroso desde donde ver el mundo”.

La mayoría de las empresas están dirigidas por comités. Richard Harkness, periodista, definió un comité como “un grupo de reacios, incompetentes que sólo hacen lo innecesario”. Otros dicen que los comités son un instrumento excelente cuando no quieres conseguir nada. Peter Drucker dice: “El noventa por ciento de lo que llamamos ‘dirección’ es poner impedimentos a que se hagan las cosas”.

Cada reunión del comité debería terminar en 45 minutos, o al menos, los asistentes deberían votar para continuar. Algunos dicen que el tamaño óptimo de un comité es cero. El antiguo senador americano Harry Chapman dio su consejo acerca de la pertenencia a un comité:

1. Nunca llegues a tiempo; esto [la puntualidad] te marca con el sello de principiante.
2. No digas nada hasta que la reunión esté medio terminada; esto te tilda como persona sabia.
3. Sé tan impreciso como te sea posible; esto evita irritar a muchos.
4. En caso de duda, sugiere que nombren un subcomité.
5. Sé el primero en pedir un aplazamiento; esto te hará popular, es lo que todo el mundo está esperando.

## **D**iseño Design

El concepto diseño es una idea importante, aplicable tanto a la creación de productos físicos como a la prestación de servicios, al diseño de un entorno ambiental o al diseño gráfico. El diseño proporciona un conjunto de herramientas y conceptos para desarrollar productos y servicios de forma exitosa. Sin embargo, muy pocos directivos conocen el significado y valor de este concepto. En el

mejor de los casos equiparan diseño con estilo. Por supuesto, que el estilo es importante: Debemos aceptar que en el pasado el éxito de la marca de automóviles Jaguar se basaba en su estilo. Ciertamente no se basaba en la fiabilidad, ya que la mayoría de estos coches tenían que ser reparados con frecuencia. Un conocido mío tenía dos Jaguars, ya que uno de ellos estaba, con frecuencia, en el taller de reparaciones.

El estilo o la apariencia juegan un importante papel en muchos productos: nuevos ordenadores Apple, equipos de música Bang & Olufsen, plumas Montblanc, la famosa botella de Coca-Cola, etc. El estilo puede tener también un importante papel a la hora de diferenciar su producto de otros de la competencia.

Pero el concepto diseño es más amplio que la simple apariencia externa de un producto. Un producto bien diseñado, además de resultar atractivo, debería cumplir los siguientes requisitos:

- Fácil de abrir.
- Fácil de montar.
- Fácil lectura de las instrucciones.
- Fácil de usar.
- Fácil de reparar.
- Fácil de eliminar.

Considere ahora el criterio "fácil lectura de las instrucciones". Recientemente compré un ordenador personal portátil marca HP/Compaq's iAPQ. No pude quitar el envoltorio de celofán (no aparecía en el manual de instrucciones), ni comprender cómo trasladar los datos de mi agenda digital electrónica Palm a mi nuevo ordenador iAPQ. Después de conseguir enviar los datos, con la ayuda de un amigo, me encontré con numerosas pantallas que eran difíciles de entender y operaciones difíciles de realizar. El manual de instrucciones, cuyas letras eran muy pequeñas, fue de poca ayuda. El producto en su conjunto era un fiasco desde el punto de vista de diseño, realizado por ingenieros que pensaron que estaban vendiendo el producto a otros ingenieros. Volví a recuperar mi querida agenda Palm y dejé languidecer el nuevo iAPQ.

Realizar un buen diseño requiere pensar en todas las actividades que el cliente tiene que realizar a la hora de adquirir, usar y disponer del producto. Resulta fundamental conocer quién es el público objetivo que lo va a usar. Recuerdo una empresa que diseñó una máquina para limpiar suelos de oficinas. La máquina tenía un aspecto



agradable y buenas características, pero no se vendía. La máquina resultaba fácil de empujar para un hombre, pero resultaba muy pesada para la mayor parte de las mujeres. Ocurría que la mayor parte de los usuarios de dicha máquina iban a ser mujeres, y esto había sido olvidado por los diseñadores.

La empresa Toyota hila muy fino a la hora de definir su público objetivo, y piensa igual que éste. Así, a la hora de diseñar las nuevas puertas de un coche, dirigido fundamentalmente al mercado femenino, los ingenieros de Toyota se colocaron largas uñas, para ver cómo afectaba este hecho al cierre y apertura de las puertas.

Algunas compañías —Gillette, Apple, Sony, Bang & Olufsen— han creado el puesto de director de diseño, para añadir así valor a cada nuevo producto que incorpore la compañía. Al crear este puesto están comunicando la importancia que asignan al diseño para el éxito de sus productos.

El concepto de diseño se puede aplicar tanto a productos físicos como al mundo de los servicios. Entremos, por ejemplo, en una tienda de café Starbucks y podremos apreciar el papel del diseño del entorno: mostradores de madera oscura, colores brillantes, texturas finas. Entremos en un hotel de la cadena Ritz-Carlton y apreciaremos la calidad regia de sus vestíbulos.

## Distribución y Canales

Distribution and Channels

¡En muchas empresas el coste de fabricación del producto es inferior al de introducirlo en el mercado! Los agricultores reconocen bien este hecho cuando comprueban el pequeño porcentaje sobre el precio final de venta que reciben de sus cosechas. En muchos casos los costes de marketing de las empresas suponen el 50 por ciento del coste total del producto. A muchos fabricantes les gustaría eliminar a los intermediarios, porque consideran que encarecen demasiado el producto. Ahora bien, se puede eliminar a los intermediarios, pero no las funciones que llevan a cabo. La empresa y/o los consumido-

res tendrán que desarrollar dichas funciones, y probablemente no lo harán con la misma eficacia.

¿Cómo pueden las empresas conseguir que sus nuevos productos lleguen eficazmente al mercado? Cada empresa tiene que diseñar su estrategia de-llegar-al-mercado. En épocas más sencillas las empresas encargaban esta tarea a sus vendedores que se responsabilizaban de hacer llegar el producto a los distribuidores, mayoristas, minoristas, o directamente a los usuarios finales. En la actualidad, el número de alternativas para acceder al mercado se ha disparado:

Representantes	Intranet
Aliados estratégicos	Extranet
Socios del negocio	Páginas Web
Distribuidores locales	Correo electrónico
B2C	B2B
Vendedores que añaden valor	Subastas
Agentes del fabricante	Fax
Corredores	Correo directo
Franquicias	Periódicos
Telemarketing	Televisión

Ante estos hechos, no resulta extraño que Peter Drucker afirmara: “Los mayores cambios se producirán en el área de la **distribución** y no en nuevos métodos de producción o consumo”. El mayor reto de las empresas se sitúa, por tanto, en escoger los canales adecuados, convencerles de que vendan sus productos y de que colaboren como si fueran socios. Por desgracia, muchas empresas se centran exclusivamente en la venta al cliente-distribuidor, en lugar de fijarse en las funciones que el distribuidor puede desarrollar por ellos.

¿Cuántos canales debería utilizar una empresa a la hora de distribuir sus productos y servicios? Cuanto mayor sea el número de canales mayor será la *cobertura* y el ritmo de crecimiento de sus ventas. Este principio lo aplicó muy bien la empresa de café Starbucks. Esta empresa comenzó utilizando un solo canal, tiendas que llevaban el nombre de la compañía y que eran atendidas de una forma muy profesional y rentable. Posteriormente, la empresa franquició el negocio y se abrieron tiendas en otras ubicaciones: aeropuertos, librerías y campus universitarios. Recientemente Starbucks ha firmado un acuerdo de licencia con la cadena alimenticia Albertson para que esta



cadena abra cafeterías Starbucks en sus supermercados. En estas cafeterías además de café se sirven otros productos de la marca Starbucks. Un artista, al referirse a la marca Starbucks afirmaba: “No sé exactamente el ritmo de crecimiento de esta marca, pero acaban de instalarse en mi salón”. Abrir más canales facilita un rápido crecimiento.

Pero, la apertura de nuevos canales puede ocasionar, al menos, dos tipos de problemas. En primer lugar, la calidad del producto o servicio puede deteriorarse ya que la compañía gana *cobertura* a expensas de perder *control*. ¿Piensan ustedes que el café de la marca Starbucks, servido en un vuelo, sabe igual que el que se toma en una de las tiendas tradicionales?

En segundo lugar, la empresa se puede encontrar con *conflictos* crecientes en el canal. Algunos distribuidores se pueden quejar de que Starbucks abrió nuevas tiendas franquiciadas cerca de las suyas, afectando así a sus ventas. O también se pueden quejar de que algunas franquicias ofrecen el café a precios más baratos que los suyos. En ambos casos, Starbucks ha ganado cobertura pero ha perdido control del mercado.

La alternativa es ceñirse a un sólo canal y desarrollar en el mismo controles estrictos. Por ejemplo, la empresa de relojes Rolex podía haber expuesto sus relojes en muchas tiendas. En lugar de ello, la compañía decidió limitar su cobertura a joyerías, estratégicamente distribuidas, y que se comprometieran a mantener un nivel mínimo de inventario, exponer determinados modelos, e invertir un mínimo anual de publicidad. De esta forma la empresa ha conseguido un alto nivel de control de mercado y no se enfrenta a problemas de servicio deficiente o de conflictos en el canal. Ahora bien, el crecimiento de su mercado es más lento.

Cualquiera que sea el número de canales que utilice una empresa, si quiere conseguir un sistema eficiente de suministro debe conseguir integrarlos. La mayor parte de las empresas confían en que un alto porcentaje de su cifra de negocios provenga de canales en los que consiguen un grado de colaboración, preferentemente a nivel de socio. Una buena aplicación de esta estrategia requiere que el fabricante sistematice la *gestión de sus relaciones a nivel de socio* (GRS), utilizando un software específico. Una buena utilización de estos programas puede mejorar el flujo de información, reduciendo simultáneamente el coste de las comunicaciones, órdenes de compra, transacciones y pagos.

Aquellos fabricantes que utilizan mayoristas para hacer llegar sus productos a los minoristas renuncian a gran parte del control

sobre minoristas y consumidores finales. Ahora bien, si el fabricante decide vender directamente a minoristas o consumidores finales, tendrá que realizar, él sólo, las funciones de venta, financiación, información, servicio, asunción de riesgo, transporte y almacenamiento, que hubieran correspondido al mayorista. El punto clave es que todas las funciones del canal deben ser realizadas y repartidas, de forma eficiente, entre todos los que forman parte del mismo.

Las empresas que operan con múltiples canales deben establecer políticas similares en todos ellos. Así, la cadena de librerías Borders debe conseguir que todas las tiendas estén preparadas para aceptar devoluciones de libros que se hayan comprado online. Deben también aceptar que no pueden bajar precios sin reducir las ventas de otras librerías.

A continuación, incluimos dos excelentes ejemplos de canales integrados:

- El asesor financiero Charles Schwab proporciona a todos sus clientes una excelente experiencia, hayan contactado con él a través del teléfono, on line, o visitando sus oficinas.
- Hewlett-Packard tiene una excelente página web en la que los clientes pueden encontrar información sobre cualquier producto o servicio de la empresa. Los clientes pueden realizar sus compras telefónicamente o directamente online. Después de la venta pueden recibir servicios de apoyo a través del servicio telefónico o acudiendo directamente a la oficina más cercana.

Otra opción consiste en establecer canales especiales para clientes especiales. Así, muchos bancos proporcionan canales especiales para clientes que han hecho grandes depósitos. La empresa Dell dedica una extranet específica a sus clientes de alto valor. Los clientes VIP de Schwab gozan de la atención de un equipo específico con el que se pueden poner en contacto a través de una línea telefónica gratuita.

Su empresa, no solamente debe crear y gestionar de forma eficiente los canales de distribución, sino que también debe estar preparada para añadir nuevos canales y cerrar los que no funcionan eficazmente. La gestión de los canales de distribución es dinámica. Una adecuada gestión de la distribución puede originar una ventaja competitiva, pero también convertirse en un pasivo, si no se realiza de forma positiva.



# Ejecución y Control

## Implementation and Control

Existe un debate permanente sobre qué es más importante: la estrategia o la ejecución. Peter Drucker comentaba que **“un plan no es nada a menos que se ejecute bien”**. Ahora bien, un plan pobre seguido de una gran ejecución no resulta mejor que un buen plan seguido de una pobre ejecución. La realidad es que realizar bien ambas tareas resulta imprescindible para el éxito de los negocios.

Los errores en la ejecución de los planes son muy numerosos. La empresa Kodak anunció profusamente su nueva cámara, y cuando los clientes fueron a adquirirla a las tiendas se encontraron con que no había llegado. Un importante banco anunció en los periódicos un nuevo plan de ahorros, sin explicarlo previamente a sus gerentes de sucursales. Una empresa de ingeniería tomó la decisión de vender sus servicios en Oriente Medio sin haber sido capaz de encontrar una persona que hablara árabe y quisiera trasladar su residencia a dicha zona. Un hotel decidió centrar su principal propuesta de valor en el servicio, y puso al frente de dicha tarea a un mal directivo, con un presupuesto escaso y una plantilla insuficiente.

Realizar una buena ejecución requiere involucrar a las personas que tengan que llevar a cabo el plan. La mejor forma de hacerlo es animarles a que participen en su desarrollo. Así, por ejemplo, es más probable que los comerciales acepten el plan de marketing si un representante del equipo de ventas participa en su desarrollo y si la fijación de precios y volúmenes de venta son realizables. En consecuencia, quienes definen el proceso planificador deben venderlo dentro antes de hacerlo fuera.

El seguimiento se define como la forma en la que se identifican los fallos en la ejecución de la estrategia. La empresa puede haber ejecutado inadecuadamente el plan, haber definido equivocadamente su marketing mix, haberse dirigido a un público objetivo equivocado, o no haber realizado bien la investigación inicial. El seguimiento no es una acción única sino un conjunto de herramientas que aseguran que la compañía se encuentra en la dirección correcta. Se pueden distinguir cuatro tipos de seguimiento de la ejecución del plan de marketing, que exponemos a continuación.<sup>11</sup>

El proceso de planificación, ejecución y control del plan de marketing constituye un sistema virtuoso de información hacia delante y hacia atrás. Si su compañía no está alcanzando sus objetivos puede ser porque no esté ejecutando bien su plan de marketing o porque su plan resulta actualmente inadecuado y necesita que se tomen medidas correctoras.

### Tipos de seguimiento de la ejecución del plan de marketing

Tipo de control	Responsable principal	Objetivo de seguimiento	Métodos
Control del plan anual	Alta dirección Mandos intermedios	Examinar si se han alcanzado los resultados previstos en el plan	Análisis de ventas Análisis de la cuota de mercado Ratios ventas-esfuerzo de marketing Análisis financiero Análisis de satisfacción
II Control de rentabilidad	Controlador de marketing	Analizar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa	Rentabilidad por: Producto Territorio Cliente Segmento Canal Tamaño de pedidos
III Control de eficiencia	Ejecutivos de línea Controlador de marketing	Valorar y mejorar la eficiencia e impacto del esfuerzo de marketing	Eficiencia de: Fuerza de ventas Publicidad Promociones Distribución
IV Control estratégico	Alta dirección Auditor de marketing	Analizar si la empresa está aprovechando las mejores oportunidades en relación con los mercados, productos y canales	Herramientas de valoración de la efectividad del marketing Auditoría de marketing Análisis de la excelencia de marketing Análisis del comportamiento ético y responsabilidad social



# **E**mpresariado

## Entrepreneurship

Los negocios comienzan con una idea que se instala en la cabeza de un emprendedor. El emprendedor está lleno de energía y pasión para crear algo nuevo. Es el equivalente moderno a los antiguos pioneros que buscaban nuevas fronteras. Los emprendedores asumen riesgos en apuestas arriesgadas. Su objetivo no es tanto hacer dinero sino hacer algo nuevo. Cuando tienen éxito crean trabajo y dinero para muchas personas.

Pero, de acuerdo con un proverbio chino: “Abrir un negocio es muy fácil; lo que resulta difícil es mantenerlo”. Y se requiere trabajar muchas horas. **“Trabajar en su propio negocio requiere trabajar 80 horas a la semana, con lo que puede evitarse trabajar 40, por cuenta ajena”** (Ramona E. F. Arnett).

Si el emprendedor tiene éxito el negocio crecerá. La alegría se sustituirá por la rutina. El negocio se centrará en la eficiencia y se desarrollará como una máquina bien aceiteada. Lo que se pierde es la pasión del emprendedor. El peligro se centrará entonces en que los productos y servicios de la empresa puedan hacerse irrelevantes, en un mercado en permanente cambio. La gran necesidad es mantener vivo el espíritu emprendedor.

Su empresa puede alimentar el espíritu emprendedor de distintas formas. Anime a que sus trabajadores aporten ideas. Premie las buenas. Establezca un sistema de recogida. Establezca un lugar especial de trabajo para los que hayan aportado buenas sugerencias. Cada noventa días reúna a todos sus empleados en una “sesión especial de alardeo de ideas”, en la que sus empleados puedan describir cómo las obtuvieron.

## **E**mpresas Companies

Podemos afirmar que existen cuatro tipos de empresas:

1. Las que hacen que las cosas ocurran.
2. Las que miran cómo ocurren las cosas y responden.
3. Las que miran cómo ocurren las cosas y no responden.
4. Las que no se dan ni cuenta de que las cosas ocurran.

No es ninguna sorpresa que las compañías no acostumbran a sobrevivir por encima de los 20 años. De las cien compañías más destacadas en la lista *Forbes* 100 de 1917, sólo 18 sobrevivieron hasta 1987. Y sólo dos de ellas, General Electric y Eastman Kodak, obtenían una buena rentabilidad.

Y no todas las compañías existentes están verdaderamente vivas. Algunas nos engañan y se mantienen justo en el día a día. General Motors y Sears han estado perdiendo sus cuotas de mercado durante varios años, aunque sus corazones siguen latiendo todavía. Se puede entrar en algunas empresas y darse cuenta, en 15 minutos, si están vivas o muertas, con tan sólo ver las caras de sus empleados.

Yo ya no sé qué es lo que caracteriza a una gran compañía. El tamaño de una empresa es relativo. Boeing, Caterpillar, Ford, General Motors, Kellogg, Eastman Kodak, J.P. Morgan, y Sears son empresas gigantescas. Pero, a principios del 2000, el valor de mercado de la corporación Microsoft sobrepasó el de las ocho anteriores juntas.

¿Qué hace que una compañía sobresalga? Hay miles de libros publicados para darnos una respuesta. Tom Peters y Bob Waterman empezaron el juego de adivinanzas con *In Search of Excellence (En Busca de la Excelencia)* en 1982.<sup>12</sup> De las 70 compañías que nominaron, muchas están moribundas en la actualidad. Luego oímos a Jim Collins y Jerry Porras en *Empresas que perduran* (1996),<sup>13</sup> Michael Treacy y Fred Wiersema en *La Disciplina de los Líderes del Mercado* (1997),<sup>14</sup> Arie de Geus en *La Empresa Viviente* (1998),<sup>15</sup> y más recientemente, a Jim Collins, nuevamente, con *Good to Great: Why some Companies Make the leap... and Others Don't* (2001).<sup>16</sup>



Estos libros señalan los muchos puntos en común de las compañías de éxito. Yo mantengo una tesis simple: las empresas permanecen mientras continúan proporcionando un valor superior al cliente. Tienen que estar permanentemente orientadas al mercado y al cliente. Todavía mejor, pueden orientar el mercado. Crean nuevos productos que la gente tal vez no sabía que necesitaba, pero que, al final, se lo agradecen. Gracias Sony por el *walkman*, tus nuevos disquetes de menor tamaño, tus increíbles reproductores de vídeo, y tus nuevas computadoras.

Las empresas orientadas al cliente mejoran permanentemente su notoriedad y grado de preferencia de los clientes, obteniendo unas mayores cuotas de mercado y, por consiguiente, una mayor rentabilidad.

Tom Siebel, consejero delegado de Siebel Systems, tiene una forma simple, pero global, de definir qué hace que las compañías sean sobresalientes: “Enfocarse en satisfacer a sus clientes, convertirse en líder del mercado, y darse a conocer como un buen ciudadano corporativo y un buen lugar para trabajar. Todo lo demás viene por añadidura” (véase Orientación al cliente).

## **E**nfoque y Nichos

Focusing and Niching

Las empresas sensatas enfocan sus acciones de marketing a un público objetivo bien definido. Existe un antiguo dicho que mantiene que si se persigue a dos monos a la vez, ambos se escapan.

El mercado se compone de muchos nichos. El problema de dirigirse a un mercado de forma masiva es que surgirán empresas que se dirijan a grupos específicos y satisfarán mejor sus necesidades. En la medida en que se le escapen estos grupos disminuirá su mercado masivo inicial.

Así pues, su decisión se centra en actuar como un “gorila” o un “guerrillero” —ser desplazado por los especialistas en nichos o ser especialista en nichos—. Defiendo que se puede gestionar rentablemente una empresa siendo especialista en nichos. Los clientes de los nichos se encuentran muy felices de que alguien preste atención a

sus necesidades. Si su empresa les atiende bien se convertirá en propietario del nicho. Si bien el volumen del nicho es pequeño, el margen es alto. Normalmente la competencia no acudirá, ya que el tamaño del nicho es demasiado pequeño para dos jugadores.

¿Qué tiene que hacer, en segundo lugar, la empresa que haya conquistado un nicho? Nunca actuar como generalista y tratar de conquistar el mercado masivo. Existen tres estrategias inteligentes:

1. *Vender más productos y servicios al mismo nicho.* La empresa USAA, compañía gigante del sector seguros, inicialmente sólo vendía seguros de coches a militares. Después, añadió nuevos productos como seguros de vida, tarjetas de crédito y otros productos financieros.
2. *Vender a personas adyacentes al nicho.* La empresa USAA se dio cuenta que, con el tiempo, no habría más militares a quienes vender el producto. Así pues, decidió ampliar su público objetivo e incluir en el mismo a todos los miembros de la familia de los militares.
3. *Buscar otros nichos adicionales.* Todos los nichos son vulnerables, en tanto pueden ser atacados o decaer. La mejor defensa contra la vulnerabilidad de un nicho es poseer dos o más. De esta forma, la empresa no sólo disfruta de un alto margen por su buen servicio al nicho, sino que también disfruta del efecto volumen, gracias a disponer de un portfolio de nichos. La empresa Johnson & Johnson constituye un buen ejemplo de usuario de esta estrategia. Esta empresa dejó de ser una gran fuerza centrada en varios mercados de consumo para convertirse en un líder de cientos de negocios, especializados en mercado empresarial.

La estrategia de la especialidad en nichos no es sólo seguida por empresas de pequeño tamaño. El profesor Hermann Simon, en su obra *Líderes en la sombra*,<sup>17</sup> hace un listado de empresas alemanas de tamaño medio, que gozan de cuotas de mercado superiores al 50 por ciento en nichos globales bien definidos. Entre ellos se incluye la empresa Steiner Optical, con un 80 por ciento de participación en el mercado de gafas para militares; la empresa Tetra Food, con un 80 por ciento del mercado de comida para peces tropicales; la empresa Becher que fabrica más del 50 por ciento del mercado mundial de paraguas de gran tamaño. Estas y otras compañías persiguen nichos bien definidos, de atractivo global, nichos que si bien son menos visibles para el público en general, resultan altamente rentables.



## **E**ntusiasmo por la Vida

Zest

Hay dos razones por las que incluyo el *zest* en este léxico de marketing. La primera, y más importante, es que para justificar el título del libro (en inglés) era imprescindible una palabra que comenzara por Z.

La segunda es que un especialista en marketing no puede ser efectivo sin *zest*. *Zest* se define como diversión de corazón, gusto, entusiasmo por la vida. Esta actitud aparece muy bien recogida en la forma en que algunos directores ejecutivos practican el marketing. Uno es Richard Branson, de Virgin, para quien el marketing es el placer de crear soluciones nuevas, mejores y más satisfactorias para la gente, en tanto en cuanto interactúan con los productos y servicios del día a día. Otro es Herb Kelleher, el anterior director ejecutivo de Southwest Airlines, quien disfrutó a fondo trabajando en su aerolínea, y contrató sólo a personas que igualmente disfrutaban haciendo felices a los clientes. Contrate sólo a los especialistas en marketing que tengan entusiasmo por la vida. Si no lo tienen, envíelos al departamento de contabilidad.

## **E**strategia

Strategy

La estrategia es el camino elegido para conseguir un objetivo, por ejemplo, el de construcción y entrega de una propuesta valiosa para su mercado objetivo. Bruce Henderson, fundador del Boston Consulting Group, advierte: “**A menos que un negocio tenga una ventaja única sobre sus rivales, no tiene razón de que exista**”.

Si sigue la misma estrategia que sus competidores, usted no tiene estrategia. Si la estrategia es diferente, pero fácilmente imitable, es una estrategia débil. Si la estrategia es totalmente diferente y difícil de copiar, dispone de una estrategia fuerte y sostenible.

Michael Porter, profesor de Harvard, estableció una clara diferencia entre excelencia operativa y posicionamiento estratégico.<sup>18</sup> Muchas compañías piensan que tienen una estrategia por el hecho de tratar de conseguir la excelencia operacional. Trabajan duro haciendo *benchmarking* de los “mejores en su ramo” para tratar de situarse al frente. Sin embargo, si están en la misma carrera que la competencia, sus competidores pueden alcanzarles. La clave está en situarse en una carrera diferente. Una empresa tiene una estrategia definida si apunta hacia un grupo específico de clientes y necesidades y les proporciona un conjunto de beneficios específicos.

Se puede citar a muchas compañías que mantienen estrategias distintivas:

- Southwest Airlines, la línea más rentable de Estados Unidos, se diferencia de las otras líneas aéreas en muchos aspectos: dirige su oferta al segmento más sensible al precio; realiza vuelos cortos; vuelos de origen a destino más que con conexiones; emplea sólo 737, con lo que consigue reducir los costes de inventario de seguridad y los de formación de pilotos; sólo vende clase económica y no asigna asientos; no sirve alimentos; no traspasa equipajes a otras líneas; y así sucesivamente. Como resultado de la aplicación de esta estrategia, Southwest puede despegar cada 20 minutos después de aterrizar y a sus competidores esta operación les lleva unos sesenta. Por lo tanto, su flota permanece más tiempo en el aire, y proporciona un mayor rendimiento a sus inversiones.
- IKEA, el distribuidor de mobiliario más grande del mundo, busca terrenos poco costosos en ciudades grandes, posteriormente construye grandes tiendas con restaurantes y guarderías, vende muebles de buena calidad a precios bajos que sus clientes pueden llevarse en sus coches, para posteriormente montarlos ellos mismos. También ofrece privilegios por ser socio, y en conjunto plantea una estrategia difícil de imitar.
- Harley Davidson no sólo vende motocicletas, también proporciona la posibilidad de ser socio de su comunidad, que se caracteriza por realizar viajes, carreras y compartir el estilo de vida HD con sus típicas cazadoras de cuero, relojes, plumas, y hasta restaurantes con su marca.

Las compañías que poseen una estrategia única se caracterizan (1) por definir su mercado objetivo y necesidades a satisfacer,



(2) desarrollar una propuesta de valor única y distintiva para su mercado y (3) contar con una red de empresas distintiva que coopera para poder proporcionar al mercado la propuesta de valor prometida. Nirmlaya Kumar llama a esto las 3V: *value target* (público objetivo valioso), *value proposition* (proposición de valor valiosa) y *value network* (red de colaboración valiosa). Dichas compañías no pueden ser copiadas fácilmente debido al amoldamiento único entre sus procesos y actividades.

Las compañías que forjan una forma única de hacer negocio, consiguen bajos costos productivos, altos precios en los mercados o una combinación de ambas cosas. Mientras tanto, las empresas con estrategias similares quedan obligadas a competir en precio. Las compañías estratégicamente posicionadas evitan ese baño de sangre, al seguir el ritmo de un tambor diferente.

Entender el concepto estrategia de esta forma impide que las empresas piensen que ya tienen una estrategia por el mero hecho de haber entrado en Internet, subcontratar tareas, adquirir otras compañías, o haber adoptado el concepto gestión de relaciones con el cliente. Estas iniciativas de negocio pueden ser fácilmente copiadas. Por sí solas no sirven para construir una estrategia sostenible, ya que no definen cómo desarrollar el negocio.

Una de las mejores reglas para el desarrollo de estrategias es esforzarse en definir el público objetivo y hacer más por ellos, encontrando qué es lo que no les gusta y evitando hacerlo. Esto significa invertir tiempo en el mercado y entender su funcionamiento. Tal y como lo establecieron Al Ries y Jack Trout: “La estrategia debe de evolucionar a partir del lodo del mercado y no en el ambiente aséptico de una torre de cristal”.

Su estrategia debe ser una síntesis única de características, diseño, calidad, servicio y coste. Se tiene éxito cuando se crea una estrategia envidiable, cuando se ha creado una posición ventajosa en el mercado, que la competencia sólo puede vengar tras un periodo largo de tiempo y a un costo prohibitivo.

¿Qué es una mala estrategia? Lo sabemos cuando la vemos.

- *Estrategias del ayer.* Sears y GM, por ejemplo, tendían a responder a la situación de mercado del ayer. “No puedes tener un mejor futuro si continuamente estás en el pasado” (Charles F. Kettering, inventor americano). En muchas compañías la vieja estrategia esta “cocinada”. Dee Hock, director ejecutivo emérito de VISA, dijo: “El problema no es cómo

tener ideas innovadoras en la cabeza, sino como deshacerse de las antiguas”.

- *Proteccionismo*. Las compañías de acero americanas carecen de estrategia, porque se pasan todo el tiempo solicitando protección. El proteccionismo es una manera segura de perder el negocio.
- *Prácticas de marketing de guerrilla*. Las guerras de precios y la mutua destrucción indican una ausencia de estrategia, más que la presencia de la misma.
- *Centrarse en los problemas*. Peter Drucker advirtió acerca de “alimentar problemas mientras que se desnutren las oportunidades”.
- *Carencia de objetivos claros*. Las compañías, con frecuencia, fallan en establecer o priorizar sus objetivos. “Si no sabes dónde vas, es realmente difícil llegar” (Viri Mullins, presidente de Armstrong’s Lock and Supply). Tengo una fuerte inclinación a aconsejar a una compañía lo que es estratégicamente correcto más que a realizar lo inmediatamente rentable.
- *Confiar en las adquisiciones*. Las compañías que apoyan sus planes de crecimiento en adquisiciones más que en procesos de innovación son sospechosas. La mitad de las adquisiciones de las compañías, en un futuro, se convertirán en separaciones.
- *Estrategias de mitad de camino*. ¿Qué pasa con aquellos que tienen estrategias de mitad de camino? Son eliminados.
- *Creer que si no está roto no es necesario repararlo*. Es una de las peores reglas de la administración. “En la economía actual, si algo no está roto podrías encargarte de romperlo, porque pronto lo estará” (Wayne Calloway, consejero delegado de PepsiCo).

Lo triste es que muchas compañías son ricas en tácticas y pobres en estrategia. Sun Tzu, en el siglo IV a. C., observó: “Todos los hombres pueden ver las tácticas de conquista, pero lo que no pueden ver es la estrategia a partir de la cual se ha conseguido la victoria.”<sup>19</sup>



# Estrategias de Crecimiento

## Growth Strategies

No es suficiente con ser una empresa rentable. Las compañías deben también crecer. De hecho, si su compañía no crece no será rentable a largo plazo. Permanecer con los mismos clientes, productos y mercados es una receta que conduce el desastre.

Los inversores quieren ver que sus negocios crecen; los empleados quieren tener oportunidades de mejora profesional, y los distribuidores quieren colaborar con empresas en crecimiento. El crecimiento equivale a energía. Dice una antigua máxima: “Si estás quieto, te matarán”.

Con frecuencia, las empresas justifican su falta de crecimiento diciendo que están en mercados maduros. Lo único que transmiten es carencia de imaginación. Larry Bossidy, consejero delegado de la empresa Honeywell, observó: **“No existen mercados maduros. Necesitamos ejecutivos maduros que puedan encontrar caminos de crecimiento... El crecimiento es una mentalidad”**. Si el mercado de los coches fuera un mercado maduro, ¿cómo se puede explicar que Chrysler consiguiera un crecimiento explosivo para su monovolumen? Si la industria del acero fuera una industria madura cómo se puede explicar el caso Nucor? Si Sears pensó que no había crecimiento posible para los comercios, ¿cómo explicamos el éxito de empresas como Wal-Mart o Home Depot?

Las empresas han probado varias estrategias de crecimiento: *reducción de costes y precios, subidas agresivas de precios, expansión internacional, adquisiciones, y nuevos productos*. Cada una de estas estrategias plantea sus problemas. Las reducciones de precios, normalmente, son pronto igualadas y neutralizadas. Las subidas agresivas de precios son difíciles de aplicar en épocas de recesión económica. La mayoría de los mercados internacionales, en la actualidad, están protegidos o son sumamente competitivos. Las adquisiciones de empresas son caras y no se han probado rentables. Y son muy escasos los ejemplos de lanzamientos con éxito de nuevos productos.

Las empresas no caen en la cuenta de que los mercados rara vez están totalmente conquistados. *Todos los mercados tienen muchos segmentos y nichos*. La empresa American Express se dio cuenta de este

hecho y creó la Tarjeta Corporativa, la Tarjeta Oro, y la Tarjeta Platino. A la hora de buscar su crecimiento, las empresas pueden utilizar cuatro estrategias de segmentación:

1. *Dirigirse a segmentos adyacentes.* El primer éxito de la empresa Nike fue fabricar calzado deportivo de superior calidad para corredores profesionales. Posteriormente, hizo calzado deportivo para baloncesto y fútbol. Más tarde, entró en el segmento de calzado para aerobio.
2. *Realizar una segmentación más fina.* La empresa Nike se dio cuenta de que podía dividir, todavía más, el segmento de calzado deportivo para la práctica del baloncesto: zapatillas para el jugador rápido, para saltar más, etc.
3. *Entrar en nuevo segmentos (categorías).* La empresa Nike comenzó a vender ropa para varios deportes.
4. *Aplicar nuevas variables de segmentación al mercado total.* La empresa Reebok, principal competidor de Nike, aplicó nuevas variables de segmentación de mercado, introduciendo zapatillas de diseño, dirigidas al segmento del ocio, que podrían utilizarse todos los días, sin tener un deporte en la cabeza.

Otra forma de afrontar el crecimiento consiste en redefinir el mercado en el cual opera la empresa. Jack Welch les comentó a sus trabajadores: “**Vuelvan a analizar sus mercados y redefinanlos, de tal forma que su participación nunca supere el 10 por ciento**”. En lugar de pensar que su empresa tiene un 50 por ciento de cuota de mercado, véala operando en un mercado de mayor tamaño, en el que tiene menos de un 10 por ciento de cuota de participación. A continuación se incluyen algunos ejemplos:

- En la actualidad, la empresa Nike considera que su mercado son los deportes y no el de las zapatillas y vestidos. Considera que suministra equipamiento deportivo, e incluso ofrece servicios tales como dirigir las carreras de los atletas.
- Roberto Goizueta comentaba en su empresa Coca-Cola, que si bien era cierto que tenían una cuota del 35 por ciento en el mercado de los refrescos, sólo tenían una cuota del 3 por ciento en el mercado general de las bebidas, y necesitaban mejorar dicha participación.
- La empresa Armstrong World Industries Inc ha pasado del mercado de revestimiento de suelos al de revestimiento de techos y al de la decoración de interiores.



- Citicorp pensó que tenía una cuota sustancial del mercado de bancos, y se dio cuenta, más tarde, de que sólo tenía una pequeña cuota de participación en el mercado financiero, que incluye muchas más cosas que los bancos.
- La empresa AT&T dejó de pensar que estaba en el negocio de las llamadas telefónicas a distancia para pensar que estaba en el negocio de la transmisión de voz, imágenes, texto y datos, tanto a través de las líneas telefónicas, como del cable, teléfonos inalámbricos, e Internet.
- La empresa Taco Bell dejó de pensar que estaba en el negocio de restaurantes de comida rápida para pensar que su negocio era la alimentación de las personas en cualquier parte del mundo, incluyendo tiendas de conveniencia, aeropuertos y escuelas.

Las empresas pueden buscar oportunidades de crecimiento mediante las siguientes directrices:

- *Venda más cantidad de producto a sus clientes actuales.* Anime a sus clientes a que consuman más cantidad de producto en cada ocasión o a que lo hagan en más ocasiones.
- *Venda nuevos productos a sus clientes actuales.* Se trata de que identifique otros productos que pudieran ser demandados por sus actuales clientes.
- *Venda sus actuales productos a nuevos clientes.* Introduzca sus productos a nuevas áreas geográficas o a nuevos segmentos.
- *Venda nuevos productos a nuevos clientes.* Adquiera o desarrolle nuevos negocios que ofrezcan servicios a nuevos mercados.

Conseguir el objetivo de crecimiento empresarial requiere desarrollar una mentalidad de crecimiento en el personal de su empresa y en el de sus socios. Busque necesidades que no estén suficientemente satisfechas. En lugar de comenzar por los productos y competencias de la empresa (visión de dentro hacia fuera), busque oportunidades de crecimiento en nuevas necesidades o en nuevos clientes (visión de fuera hacia dentro). Concéntrese en las necesidades del cliente final, después en las necesidades de sus clientes inmediatos, y finalmente decida qué necesidades puede satisfacer de una forma rentable.

Adrian Slywotzky y Richard Wise defendieron que las empresas tenían “*activos ocultos*” que podrían aplicar para la satisfacción de necesidades “de más alto nivel” de sus mercados. “La mayor parte de

los ejecutivos dedica años a hacer crecer sus negocios, partiendo de sus productos, empresas, o capital financiero. Dedicán mucho menos tiempo a imaginar cómo utilizar sus activos ocultos —una combinación de relaciones, posición en el mercado, redes, información— para crear valor a sus clientes y crecimiento para sus inversores.”<sup>20</sup>

## **ética y Marketing** Marketing Ethics

A menudo, a las empresas se les plantean dos alternativas: ir por buen camino y tomar una decisión decente o, por el contrario, ir por mal camino y abusar de la confianza de sus clientes. Tylenol, cuando alguien adulteró sus analgésicos, eligió el buen camino. Inmediatamente, retiró y destruyó su *stock*. Intel tiró por el camino del medio, al dudar si reponer o no un chip que tenía un pequeño defecto. A veces, Ford ha elegido el mal camino, al negar la existencia de defectos en algunos de sus coches.

Las situaciones comerciales plantean, con frecuencia, dilemas éticos. Por ello, las prácticas comerciales reciben muchos ataques. Se puede hacer referencia a las preguntas retóricas de Howard Bowen sobre las responsabilidades de un hombre de negocios:

*¿Deberían prohibirse aquellas ventas en las que el comercial se entromete en la intimidad del cliente, por ejemplo las ventas a domicilio...? ¿Es ético utilizar métodos de venta que implican sorteos, juegos de azar, premios, y otras tácticas, que son, por lo menos, de gusto incierto? ¿Es ético el uso de las técnicas de “venta de alta presión” para persuadir a la gente para que compre? ¿Debería prohibirse la utilización de la obsolescencia planificada de los productos, que introduce una sucesión continua de nuevos modelos y estilos? ¿Es ético recurrir a la promoción del materialismo, la envidia, o al argumento de “no ser menos que el vecino”?*<sup>21</sup>

Las empresas más admiradas apoyan un código de conducta que fomenta los intereses de la gente, no sólo los suyos. El Reputation



Institute and Harris Interactive recogen las valoraciones del público en relación con las empresas que más admiran. Las 15 primeras de la lista del 2001 son (por este orden): Johnson & Johnson, Microsoft, Coca-Cola, Intel, 3M, Sony, Hewlett-Packard, FedEx, Maytag, IBM, Disney, General Electric, Dell, Procter & Gamble, and United Parcel Service (UPS). Es de notar que estas empresas se distinguen por la calidad de sus productos, niveles de servicio, y su filantropía corporativa. Su reputación y honorabilidad añaden valor a sus bolsillos.

## Éxito y Fracaso

### Success and Failure

J. Paul Getty, el fabuloso millonario fundador de Getty Oil, compartió sus tres secretos del éxito: “**Madruga, trabaja hasta tarde y encuentra petróleo**”. La mayoría de nosotros sólo podemos hacer las dos primeras cosas.

Irving Berlin, el compositor, se quejaba: “**Lo más difícil del éxito es que tienes que mantenerlo**”. Como diría Winston Churchill: “**El éxito nunca es definitivo**”.

El éxito, de hecho, es una de las principales causas del fracaso. Cinco años de éxito continuo puede arruinar cualquier negocio. Lew Platt, antiguo director ejecutivo de Hewlett-Packard, confesó: “**El único gran problema de un negocio es seguir manteniendo el anterior modelo de negocio que te trajo el éxito... un año de más**”.

El éxito de una empresa depende en última instancia del éxito de sus consumidores y socios. Pero la compañía no debería intentar agradar a todo el mundo. Esto le llevaría al fracaso seguro.

El fracaso no debería ser visto siempre como algo negativo. Henry Ford dijo: “**El fracaso es la única oportunidad de poder volver a empezar de una manera más inteligente**”. Y añadió que no contrataría a nadie que jamás haya fracasado. Thomas Huxley, el biólogo inglés, coincide con esto: “**Hay una gran ventaja práctica en fracasar pronto en la vida unas pocas veces**”.

# Fuerza de Ventas

## Sales Force

Alrededor del 11 por ciento de todas las personas empleadas, es decir, 18 millones de personas, están relacionadas con las ventas. La aparición de Internet y de otras técnicas de marketing directo, así como el elevado coste del personal de ventas ha llevado a las empresas a examinar, de nuevo, el tamaño y el papel de su fuerza de ventas.

¿Son necesarios los vendedores? Según Peter Drucker: “Las personas son demasiado caras para ser utilizadas sólo como vendedores. En general, no podemos dedicarnos por más tiempo a vender sino a conquistar mercados, es decir, debemos crear un deseo de compra que luego podamos satisfacer sin necesidad de acudir a mucho personal de ventas”.

Las empresas no siempre necesitan ser propietarias de sus fuerzas de venta. Cerca del 50 por ciento de las empresas subcontrata la fuerza de ventas: utilizan representantes, agentes de ventas, etc. Numerosas empresas contratan a vendedores externos para tener presencia en las zonas geográficas y segmentos de mercado más reducidos.

A la hora de contratar a vendedores, se debería contratar sólo a los que están entusiasmados por la empresa y sus productos. Y en esto, es difícil disimular. Igualmente, se debe dar preferencia a personas que fracasaron, más que a otras que nunca lo intentaron. Se aconseja también no contratar a un vendedor a quien uno no quisiera invitar a cenar a su casa.

A la hora de decidir cuánto se va a pagar a los vendedores, se debe recordar que los vendedores mal pagados resultan muy caros y que los que están bien pagados resultan baratos. Los mejores vendedores de una empresa venden, a menudo, cinco veces más que el vendedor medio, pero no se les paga cinco veces más.

Los vendedores necesitan estar motivados como lo están los futbolistas al reunirse en el vestuario. El reto está en ser capaz de motivar al vendedor medio y no sólo a los vendedores estrellas.

Hay que tener cuidado con el vendedor que piensa que cualquier venta es beneficiosa, independientemente de su rentabilidad. Es mejor relacionar el salario con el beneficio aportado y no con las ventas. Cada vendedor debería considerarse como gestor de un cen-



tro de beneficio y no como gestor de un centro de ventas, y debería ser retribuido en consecuencia.

He aquí otros aspectos que hay que considerar a la hora de evaluar el desempeño de un vendedor: *el número de visitas realizadas al día, el tiempo promedio invertido en cada visita, costes e ingresos por visita, porcentaje de pedidos por cada cien visitas, y el número de nuevos clientes y de clientes perdidos por período de ventas*. Luego, habrá que comparar el desempeño de este vendedor con el del vendedor medio, para detectar a los malos vendedores y a los excepcionalmente buenos.

Los malos desempeños, a menudo, se disculpan diciendo que el mercado ha alcanzado su fase de madurez. Sin embargo, calificar un mercado de maduro es una prueba de incompetencia. Como ejemplo extremo se podría decir que incluso es probable que resulte más fácil ganar dinero en un mercado maduro que en uno de alta tecnología.

La tarea más difícil con la que se puede enfrentar un vendedor es decirle a un cliente que un competidor tiene un producto mejor. IBM espera que sus comerciales recomienden el mejor equipo para una aplicación determinada, incluso si se precisa recomendar el material de un competidor. El comercial ganará, sin embargo, el respeto del cliente y finalmente logrará su objetivo.

El papel del personal del departamento de marketing es apoyar a la fuerza de ventas. Existen varias posibilidades:

- El departamento de marketing invierte en publicidad y compra bases de datos para identificar clientes potenciales.
- Prepara perfiles de los mejores clientes potenciales, para que los vendedores sepan a quién visitar y a quién no.
- Describe los factores que influyen en la compra y las motivaciones de los clientes.
- Señala las fuerzas y debilidades de los competidores, e indica cómo se diferencian los productos de la empresa de los de la competencia.
- Documenta y distribuye las historias de ventas que tuvieron éxito para luego utilizarlas en programas de formación.
- Prepara y distribuye comunicaciones (anuncios, folletos, etc.) para estimular el interés de los clientes por los productos de la empresa y conseguir que los vendedores sean mejor recibidos.
- Utiliza la publicidad y el telemarketing para encontrar y valorar ideas que puedan ser utilizadas por la fuerza de ventas.

Las compañías más inteligentes proveen a sus vendedores con equipos y programas que facilitan el desempeño de las tareas del proceso de venta (ordenadores, móviles, fax y fotocopiadoras). De esta forma, los vendedores pueden analizar a los clientes antes de cada visita, contestar a sus preguntas y grabar los hechos importantes de la visita. Los vendedores también pueden consultar información sobre el producto, fichas técnicas, información sobre precios, historial de compra de los clientes, términos de pago preferidos y cualesquiera otros datos que faciliten su trabajo.

Cuando el vendedor finalmente realiza la venta, “la ansiedad del vendedor termina y empieza la del cliente” (Theodore Levitt).

## **Garantías** Guarantees

La palabra garantía se está convirtiendo en una palabra de moda en el mundo del marketing. La práctica del marketing de garantía puede contribuir a incrementar el valor y la credibilidad de la compañía. Se puede prometer la devolución del dinero, una compensación económica o un cambio del producto. Ahora bien las garantías ofrecidas deben ser importantes para el cliente, sin condiciones, creíbles, y fáciles de comprender. Ignore garantías como las que prometen adelgazar quince kilogramos en una semana, hablar francés en un día, o curas milagrosas.

A continuación, incluimos los nombres de algunas empresas cuyas garantías han creado fuertes seguidores:

- *Hampton Inn* garantiza que los clientes de sus hoteles obtendrán satisfacción total, o su estancia será gratis.
- La empresa *Loblaws* de Canadá ofrece sustituir sus productos alimenticios por marcas de fabricación nacional, si los clientes no consideran que Loblaws les proporciona un mayor valor.
- La empresa *Xerox* reemplaza cualquiera de sus productos durante los tres primeros años, si los clientes no están totalmente satisfechos.



- La empresa *A. T. Cross* reemplaza sus lápices y plumas durante toda la vida. El cliente que envíe una pluma rota a la compañía verá cómo la empresa se la repara o reemplaza gratis.
- La marca de automóviles *Saturn*, durante los treinta primeros días, recoge el coche del cliente si éste no está satisfecho.
- La empresa *Allied Van Lines* paga 100 dólares por cada día de retraso en el transporte de las mercancías del cliente.
- La empresa de pesticidas *BBBK Pest Control*, si no ha eliminado completamente la plaga, devuelve el dinero a sus clientes, y abona el precio a la empresa que lo consiga.

A continuación, incluimos cómo define la empresa L. L. Bean su concepto de marketing de garantía: “**Todos nuestros productos están garantizados para dar el ciento por ciento de satisfacción a todo el mundo. Si usted prueba lo contrario, devuélvanos el producto. Le devolveremos el dinero, o le sustituiremos el producto, como usted desee. No queremos que tenga algo de la empresa L. L. Bean con lo que no se sienta completamente satisfecho**”.

Sin embargo, existen algunas empresas que hacen grandes promesas de garantías, en lugar de hacer honor al concepto. Sus abogados ligan las garantías con condiciones ocultas y requerimientos específicos, que las convierten en formas de no garantizar nada. Pero, con dicho comportamiento, las empresas crean un importante conjunto de personas enojadas, con inclinación a desacreditarlas, ante cualquier persona que les escuche.

## **Gestión de la Relación con el Cliente** 291888

Customer Relationship Management (CRM)

Todo el mundo habla sobre la gestión de la relación con el cliente como la nueva panacea. Todavía es un término vacío hasta que se define adecuadamente. Algunos lo entienden como la aplicación de la tecnología necesaria para aprender más de cada cliente y ser capaz de

responderle de forma personalizada. Otros no lo ven como una cuestión tecnológica sino como una cuestión de relaciones humanas: tratar a cada cliente con empatía y sensibilidad. Un cínico dijo que la *gestión de la relación con el cliente* es una manera costosa de aprender lo que podría ser comprendido charlando con los clientes durante cinco minutos.

La gestión de la relación con el cliente, en la práctica, implica la compra del hardware y del software que permita a la compañía obtener información detallada sobre cada cliente individual. Esta información podría ser utilizada para mejorar la definición del público objetivo. La empresa sabrá más sobre lo que el cliente podría estar interesado analizando sus últimas compras, y su perfil, demográfico y psicográfico. La compañía enviará ofertas sólo a aquellos que muestren el más alto interés y predisposición a comprar, y ahorrará todos los costes de correo y contacto que generalmente se pierden en el marketing masivo. Usando la información cuidadosamente, la compañía puede mejorar la adquisición de clientes, la venta cruzada y referenciada.

Sin embargo, la gestión de la relación con el cliente (CRM) todavía no ha funcionado bien en la práctica. Las grandes compañías gastan a veces de 5 a 10 millones de dólares en sistemas CRM y afrontan resultados decepcionantes. Menos de un 30 por ciento de las compañías que han adoptado CRM informan haber logrado el rendimiento esperado de sus inversiones. La causa del problema no es un fallo del software (solamente se cita en un 2 por ciento de los casos). *CRM-Forum* divulgó las siguientes conclusiones sobre las causas de los problemas: cambios en la organización (29 por ciento), políticas empresariales (22 por ciento), problemas de comprensión del concepto CRM (20 por ciento), planteamientos pobres (12 por ciento), carencia de las habilidades de CRM (6 por ciento), problemas de presupuesto (4 por ciento), problemas de programación (2 por ciento), mal consejo (1 por ciento), otros (4 por ciento).<sup>22</sup>

Demasiadas compañías ven la tecnología como la panacea que les ayudará a superar sus malos hábitos. Pero, añadir nueva tecnología a una empresa anticuada, sólo la transformará en una compañía obsoleta, más cara. Las compañías no deberían invertir en CRM hasta que se hayan reorganizado para convertirse en compañías centradas en el cliente. Sólo entonces sabrán ellas y sus empleados cómo utilizar el sistema de gestión de las relaciones con el cliente (CRM) de la forma más adecuada.

Frederick Newell va más lejos y acusa a CRM de quedarse corto en la respuesta para atender bien a los clientes.<sup>23</sup> CRM pone a la



compañía en el asiento del conductor con un arma de caza, en vez de poner al cliente en el asiento del conductor. Frederick Newell quiere que las compañías otorguen poder a los clientes, no que los seleccionen. En lugar de enviar correos para vender sus productos (un acercamiento con orientación producto), necesitan preguntar a sus clientes en qué están interesados (y no interesados), qué información les gustaría, qué servicios desearían, y cómo, cuándo, y con qué frecuencia aceptarían comunicaciones de la compañía. En lugar de confiar en la información *sobre* los clientes, las compañías pueden confiar en la información *de* los clientes. Con esta información, las empresas estarían en una posición mucho mejor para no desperdiciar el dinero de la compañía y el tiempo del cliente. Newell aboga por sustituir la *gestión de la relación con el cliente* (CRM) por la *gestión de la relación por el cliente* (CMR).

Mi creencia es que una aplicación adecuada de CRM y de CMR constituye una aportación positiva para las compañías y para la sociedad. Conseguiré que las relaciones sean más humanas, hará que el mercado funcione mejor y proporcionará mejores soluciones a los clientes (*véase también* Marketing de Bases de Datos).

## Imagen de Marca Corporativa

### Corporate Branding

Existe una gran recompensa en la construcción de una imagen de marca corporativa. Así, la empresa Sony puede asignar su nombre a cualquier aparato electrónico que lance y los consumidores lo preferirán a los de la competencia. La empresa Virgin puede entrar en casi cualquier negocio y tener éxito, ya que su marca se asociará con la aportación de un enfoque de frescura a ese negocio.

El principal requisito a la hora de construir una imagen de marca corporativa es que la empresa luche por ser alguien en algo, sea calidad, innovación, amabilidad o cualquier otra cosa. Tomemos, por ejemplo, el caso de Caterpillar, la empresa fabricante de equipos de construcción. La personalidad de su marca corporativa se asocia con laboriosidad, flexibilidad, firmeza, valentía y determinación. Con

esta personalidad la empresa puede lanzar al mercado ropa vaquera, sandalias, gafas, relojes, juguetes, diseñados todos ellos con los mismos rasgos de personalidad en la mente.

La construcción de una imagen de marca corporativa requiere realizar un buen trabajo de imagen en decisiones como el tema, estribillo, gráficos, logotipo, colores y presupuesto publicitario. Ahora bien, la empresa no debería destacar en exceso el peso de la publicidad. La imagen corporativa se construye de forma más eficaz a través de la experiencia del cliente con los productos de la empresa. Unas buenas relaciones públicas y un buen comportamiento del producto aportarán mucho más que una buena publicidad corporativa.

## Imagen y Marketing Emocional

### Image and Emotional Marketing

Las empresas utilizan, cada vez más, la imagen y el marketing emocional para conseguir una posición en la mente y en el corazón del consumidor. A pesar de que esta práctica se ha desarrollado desde que existe el mundo, hoy día se acelera. La antigua filosofía del marketing, para superar a sus competidores, aconsejaba a las empresas que desarrollaran alguna ventaja y la promovieran. Por ejemplo: “Volvo es el automóvil más seguro”; “Tide limpia mejor que cualquier otro detergente”; “Wal-Mart vende al precio más bajo”. El concepto *marketing del beneficio*, asume que el consumidor se ve más influido por los argumentos racionales que por los emocionales. Pero, en la economía actual, las compañías rápidamente copian cualquier ventaja de su competidor, diluyéndose la misma. El beneficio de Volvo de fabricar el coche más seguro del mundo, disminuyó cuando los consumidores se dieron cuenta de que casi todas las empresas estaban produciendo coches seguros.

En la actualidad, cada vez son más las empresas que intentan desarrollar imágenes que penetren en el corazón de los consumidores, en lugar de la mente. Quienes se dirigen a la mente tienden a man-



tener el mismo beneficio. En la actualidad, las compañías tratan de vender una actitud, como hace Nike, "Just do it". Las celebridades aparecen con "bigotes de leche". La marca Prudential quiere que las personas posean "un trozo de la roca". Estas campañas trabajan más el sentimiento que la razón.

Las compañías trabajan ahora con antropólogos y psicólogos para desarrollar mensajes que despierten sentimientos. Una forma de hacerlo es crear una imagen del producto sobre la base de un arquetipo —el héroe, el antihéroe, la sirena, el sabio— que resida en un subconsciente colectivo.

¿Se puede identificar cómo ven clientes y no clientes a una compañía y a su competencia en su consciente y subconsciente? Para conseguirlo, en la investigación de marketing se harían preguntas de este tipo: ¿Si fuera una persona, cuántos años tendría esta empresa? (La respuesta para Apple Computer sería "joven", y para IBM "abuelo".) O, ¿qué animal le viene a la cabeza cuando piensa en esta empresa? (Sería deseable una asociación con un león o un mono, y no con un lagarto o un dinosaurio.)

## Información y Análisis

### Information and Analytics

Un antiguo consejero delegado de Unilever dijo que si Unilever conociera el valor de su capital intelectual doblaría sus beneficios. El significado de esta frase es claro: Muchas empresas son muy ricas en información pero fallan a la hora de transformar dicha información en conocimiento. Este hecho ha conducido a la explosión del interés por el concepto *gestión del conocimiento*; organizar la información de una empresa de tal forma que sea fácilmente recuperable y que se pueda aprender de la misma.

Muchas empresas, especialmente las que han nacido como consecuencia de fusiones y absorciones, tienen sistemas de datos que resultan incompatibles. Antes de que puedan obtener una visión global de sus clientes, competencia y distribución, tienen que organizar e integrar sus datos en un sistema único.

La gestión de marketing se apoya cada vez más en la información y no en el poder bruto de la fuerza de ventas. Gracias a la existencia de los ordenadores y de Internet, ningún comercial puede decirle a su jefe que no conocía la industria, la compañía, sus oportunidades y problemas. A través de un *software específico en automatización de ventas* los comerciales pueden guardar los datos sobre las necesidades, opiniones, intereses y temas candentes de sus clientes. El vendedor puede también responder a las preguntas que le haga el cliente en su oficina, con tan sólo conectarse con el ordenador principal u otros archivos que tenga en su portátil. Una vez que el comercial haya cerrado la venta puede imprimir directamente un contrato personalizado, para que lo firme el cliente inmediatamente. Después, puede analizar las compras del cliente e identificar cualquier otra oportunidad de venta cruzada y referenciada.

Además del software específico de automatización de ventas las empresas necesitan un *software específico de automatización del marketing*, que ayude a los responsables de la empresa a mejorar su eficiencia y eficacia.

Una de las aplicaciones de este software se conoce como *gestión de inventario en tiempo real*. A través de la misma el responsable de marketing puede conocer cuánto vendió ayer su empresa y su competencia, incluyendo precios y características. Esto facilita tanto la planificación productiva como la toma de decisiones tácticas en tiempo real.

- Algunas personas definen a la empresa Wal-Mart como una empresa ubicada en el mercado de los sistemas de información, en lugar de ser un mero comercio. Wal-Mart conoce las ventas de cada producto en cada tienda, al final del día, facilitando la reposición de los productos para el próximo día. Resultado: la empresa mantiene un nivel de inventario menor y necesita, por tanto, un menor capital circulante. Sus compras se dirigen por la demanda real y no por estimaciones de la demanda. La empresa ha conseguido sincronizar sus compras con los flujos de demanda.
- Las tiendas 7-Eleven de Japón son otro ejemplo de comercios que toman decisiones orientadas por la gestión de datos. Estas tiendas reponen sus inventarios tres veces al día, en respuesta a las órdenes que reciben de los gerentes de tiendas, a los que esperan servir en unas horas. La empresa 7-Eleven, además de



formar al personal de las tiendas para que sepan preguntar a los clientes, les enseñan a tratar adecuadamente la información obtenida.

Otra aplicación del software de automatización del marketing es la *venta en tiempo real*. A través de esta aplicación la empresa programa los productos y servicios a ofrecer a cada cliente en cada situación.

- Supongamos que un matrimonio de unos 40 años solicita un préstamo para reparar su casa. Es probable que estos clientes tengan niños en edad escolar y puedan necesitar algún préstamo para satisfacer alguna de sus necesidades.
- Un hombre de negocios entra en un hotel que conoce por haber estado ya varias veces. El recepcionista podría presentarle ofertas para futuras estancias en hoteles de la cadena.

Existe otra aplicación, conocida como *automatización de los procesos de marketing*. A través de esta aplicación las empresas programan los procedimientos de marketing que sus directivos de producto, marca y segmentos deben seguir para operar de una forma más eficaz.

Finalmente, existe también una colección de paquetes de software que facilita la realización de procesos como el desarrollo de los productos, campañas de publicidad, proyectos de marketing y contratación de directivos. Esta aplicación la desarrollan empresas como Emperative, E.piphany, Unica y otras dedicadas al mercado de la automatización del marketing.

En todas las batallas, sean éstas militares, de negocios o maritales, la victoria corresponde a la parte que dispone de una mejor información. Arie De Geus, antiguo estratega de la empresa Royal Dutch/Shell comentaba: **“La capacidad para aprender más rápido que nuestra competencia puede convertirse en nuestra única herramienta para conseguir ventajas competitivas sostenibles”**.

Al mismo tiempo, con frecuencia, los directivos tienen que tomar decisiones sin disponer de todos los datos. Si esperan demasiado tiempo es posible que la oportunidad desaparezca.

## Innovación

Innovation

Las empresas se enfrentan a un dilema. Si no innovan, desaparecerán. Y si innovan y sus innovaciones no tienen éxito, pueden desaparecer igualmente. Teniendo en cuenta que sólo tienen éxito el 20 por ciento de los nuevos productos que se dirigen al mercado de consumo y el 40 por ciento de los que se dirigen al mercado empresarial, las apuestas son desalentadoras.

Sin embargo, mejorar y desarrollar nuevos productos proporciona a la empresa más seguridad que no hacerlo. La clave reside en gestionar el proceso innovador mejor que la competencia. Las empresas tienen que conseguir capacitar a sus empleados en creatividad e innovación, al estilo de empresas como 3M, Sony, Casio, Lexus, Braun y Honda. A estas empresas se las reconoce como “equipos producto”, en la medida que ven el desarrollo de nuevos productos como un proceso continuo e interactivo en el que unen sus recursos técnicos, equipos de ventas y clientes para desarrollar, refinar, adaptar y mejorar los productos.<sup>24</sup>

El proceso de innovación ha de ser gestionado de forma cuidadosa. En este proceso hay que distinguir varias fases: *desarrollo de ideas, tamizado de ideas, desarrollo y test de concepto, análisis del negocio, desarrollo y testado del prototipo, prueba de mercado y comercialización*. Las empresas tendrán que construir o adquirir las competencias requeridas para cada etapa del proceso. Deben designar también a un líder reconocido para que dirija el proceso global de innovación.

Gary Hamel mantiene que la innovación puede convertirse en una capacitación empresarial de la misma forma que la calidad se ha convertido en disciplina en algunas empresas.<sup>25</sup> No se consigue innovar en una sesión de tormenta de ideas de dos días de duración. Para tener éxito hay que desarrollar tres mercados en la empresa: un *mercado de ideas*, un *mercado de capitales*, y un *mercado de talento*. Las empresas deben promover y premiar la aportación de nuevas ideas; igualmente, hay que conseguir dinero para financiar las inversiones necesarias para desarrollar las ideas prometedoras; y hay que atraer el talento necesario para ejecutarlas. Finalmente, hay que remunerar a quienes aportan ideas, capital y talento.



El campo de la innovación no se limita a nuevos productos y servicios. Incluye la concepción de nuevos negocios y procesos productivos. Nestlé vende café en las tiendas de comestibles, pero fue la marca Starbucks quien desarrolló una nueva forma de comercializar café. Barnes & Noble idearon un nuevo concepto de tienda de venta de libros. Amazon desarrolló un sistema brillante para vender libros en la red. A continuación incluimos los nombres de varias empresas, notables por sus innovaciones: Club Med, CNN, Dell Computer, Disney, Domino's Pizza, Federal Express, IKEA, McDonald's, Watchmaker Swatch, Wal-Mart.

Las empresas deben perseguir tanto la mejora continua como las innovaciones discontinuas. La mejora permanente de los productos es esencial, pero las innovaciones discontinuas podrían ser incluso mejor. Las ventajas competitivas sostenibles pueden provenir de innovaciones discontinuas, si bien es cierto que con un mayor riesgo y coste. El riesgo proviene de varios hechos: la tecnología está en evolución, existen otras tecnologías competitivas, el mercado no está bien definido, no existe infraestructura de entrega, no es fácil conseguir el prototipo a tiempo. Además, la investigación de mercados aporta poco. La innovación discontinua daña la cuenta de resultados a corto plazo y puede ocurrir que tampoco la ayude a largo. El proceso convencional de desarrollo de nuevos productos funciona bien para las mejoras continuas pero no para las discontinuas.

¿Dónde pueden acudir las empresas para encontrar nuevas ideas de productos? La respuesta usual de un especialista de mercados es que hay que preguntar a los clientes lo que necesitan. Bien hecho; puede proporcionar ideas útiles, que, eso sí, producirán pequeñas mejoras, pero no grandes cambios. Los consumidores nunca habrían dicho que querían un ordenador, un walkman, un teléfono inalámbrico o una cámara de vídeo. Akio Morita, último consejero delegado de Sony, afirmó: "No hay necesidad de hacer investigación de mercados. La gente no conoce lo que es posible. Nosotros sí".<sup>26</sup>

Lo cierto es que las ideas pueden provenir de cualquier persona, y no sólo de los clientes o de los laboratorios. Cualquier empresa es una incubadora potencial de ideas, a no ser que falle en su estímulo o recogida. ¿Por qué no designar a un *gerente de ideas*, a quien vendedores, distribuidores, suministradores y empleados le envíen las suyas? El gerente de ideas dispondría de un comité que seleccionaría las mejores, premiando aquellas que la empresa decide llevar a cabo. La empresa Data Corporation, por ejemplo, espera que todos sus empleados aporten dos ideas al mes al buzón de sugerencias, en

cualquier tema que ellos sientan de su interés, sea en el campo de ventas, compras, uso de la energía, viajes, o cualquier otro.

Las empresas que sólo esperan mejoras pequeñas obtienen mejoras pequeñas. El truco consiste en pedir grandes cambios. En lugar de pedir un 10 por ciento de reducción en costes pida un 50 por ciento. En lugar de pedir un 10 por ciento de mejora en la productividad pida el doble. El efecto de esta estrategia es forzar a todos a reexaminar la operación y rediseñarla, en lugar de buscar sólo una pequeña mejora en su rendimiento.

Todas las empresas deberían examinar su *índice de innovación*. Este índice describe la proporción de ventas que provienen de productos de menos de tres años de antigüedad. No puede sobrevivir ninguna compañía con un índice de innovación cero. Las empresas afrontarán tiempos difíciles si sus índices de innovación son inferiores al 20 por ciento. El negocio de ropa de moda necesita un índice de innovación del ciento por ciento para mantenerse. El mensaje es: *innovar o evaporarse* (véase también Creatividad y Desarrollo de nuevos productos).

## Internet y E-Business

### Internet and E-Business

Internet ofrece nuevas posibilidades para dirigir los negocios de una forma más eficiente. Fijémonos solamente en lo que podemos hacer hoy, y en lo que no podíamos hacer (al menos fácilmente) anteriormente:

- Usted puede presentar mucha más información de su compañía y de sus productos —y venderlos— en una página web que opera 24 horas al día, siete días a la semana.
- Puede también comprar de una forma más efectiva, ya que puede utilizar Internet para identificar suministradores, informar en la red de sus requisitos, buscar oportunidades en los mercados de subastas y en los de bienes usados.
- Puede hacer pedidos, transacciones y pagos a suministradores y distribuidores, de una forma más rápida y barata, estableciendo extranets con sus socios.



- Puede reclutar personal de una forma más efectiva utilizando la red para ofrecer empleo y entrevistas por e-mail.
- Puede suministrar una mejor información y formación a sus empleados y distribuidores a través de la red.
- Puede establecer una intranet para facilitar la comunicación entre sus trabajadores, así como entre ellos y la central, o con su ordenador principal. La intranet puede publicar cartas, información personal, información del producto, módulos de aprendizaje *e-learning*, calendarios de la compañía, etc.
- Puede promocionar sus productos a un área geográfica más amplia.
- Puede realizar investigaciones de mercado, de clientes, de la competencia, tecleando y buscando información en la cantidad de datos que existe en Internet, o puede igualmente desarrollar dinámicas de grupo o encuestas a través de la red.
- Puede enviar anuncios, cupones, muestras e información, a quien se lo pida o a públicos objetivos concretos.
- Puede personalizar ofertas, servicios y mensajes a clientes particulares.
- Puede mejorar sustancialmente su logística y operaciones.

Internet proporciona una nueva y brillante plataforma para comunicarse, comprar y vender. Sus beneficios crecerán con el tiempo. Diferentes líderes de negocios han alabado sus potencialidades:

- Jack Welch animó previamente a sus trabajadores para que desarrollaran algo más que una página web: **“Abracen la red. Diseñen un plan que contemple cómo van a transformar su negocio, más allá de añadir un lugar en Internet”**.
- John Chambers, consejero delegado de Cisco, señala que la Web debe contemplar el negocio en su conjunto: **“Toda interacción que un trabajador de Cisco tenga con el cliente y que no añada valor al negocio debería ser reemplazada por una función basada en la Web”**.
- Bill Gates, presidente de Microsoft, considera que Internet es indispensable para toda las empresas: **“Internet no es sólo otro canal de ventas: En el futuro las empresas operarán a través de un sistema nervioso digital”**.

Aquellas compañías que utilizaron Internet antes que las demás redujeron sus costes sustancialmente en mayor medida que las que lo hicieron más tarde:

- La empresa Dell, que plantea ofertas personalizadas de ordenadores a través de la red, goza de costes mucho menores que empresas como HP/Compaq, IBM y Apple. Dell ha crecido a un ritmo dos veces superior al de la industria, y actualmente es la empresa líder en la venta de ordenadores personales en Estados Unidos.
- La empresa General Electric afirma que ha ahorrado cientos de millones de dólares en su presupuesto de compras al haber establecido un sistema de aprovisionamientos a través de la red.
- Oracle tiene un anuncio en el que afirma que ha ahorrado billones de dólares, a la hora de gestionar sus propios negocios, con el uso de sistemas basados en Internet.

Si bien los beneficios de Internet son muchos y variados, ha sido *e-commerce* y no otras aplicaciones, la que ha despertado la atención del público. *E-commerce* significa la oportunidad de convertir Internet en un canal de venta. *E-commerce dot.coms* comenzó vendiendo libros, música, juguetes, electrónica, acciones, seguros, billetes de vuelos, y después añadió mobiliario, electrodomésticos, banca, alimentación a domicilio, consultoría, y casi cualquier cosa. El comercio electrónico despertó miedo en las tiendas clásicas. La pregunta era: ¿La disponibilidad de productos en la red supondrá el beso de muerte para las tiendas?

Comercios como Barnes & Noble, Wal-Mart y Levi's no asumieron riesgos, y establecieron canales separados de venta online. En lugar de permanecer exclusivamente en sus tiendas se movieron también a los canales de Internet.

Pero, a finales de los años noventa, muchos negocios por Internet se colapsaron, al haber cometido el error de recoger "miradas" en lugar de ingresos. Una de ellos comentaba a un socio capitalista: "Los ingresos son una distracción que no puedo perder." Estos comercios electrónicos carecen no sólo de una estrategia *e-business*, sino incluso de una estrategia de negocio.

No es extraño que muchos de estos comercios electrónicos fracasaran. Cuando la burbuja estalló, muchas tiendas descansaron. Sin embargo, los comercios inteligentes no ignoraron las potencialidades de Internet y añadieron una presencia específica en la misma.

En la actualidad las empresas necesitan una presencia en la red que refleje la calidad de la compañía. Un aviso: No permita que su página web sea diseñada por un técnico que quiere demostrar su



destreza. Los clientes no pueden esperar mucho tiempo para bajar hermosas imágenes. Quieren información, no un tiempo de espectáculo. Desean una descarga rápida, una página inicial clara, facilidad de movimientos entre pantallas, información clara del procedimiento de compra y ausencia de publicidad molesta.

## Investigación de mercados

### Marketing Research

Al principio la investigación de marketing estaba dirigida más a encontrar técnicas que aumentar las ventas que a comprender a los consumidores. Los investigadores, para conseguir la información necesaria sobre los movimientos de los productos, animaban el desarrollo de auditorías de tiendas, almacenes y paneles de consumidores.

Con el tiempo, el personal de marketing fue reconociendo, más y más, la importancia de entender a los compradores. Se pusieron de moda las dinámicas de grupo, los cuestionarios y las encuestas. Hoy en día, el mantra del personal de marketing es reconocer la importancia de entender a los compradores, tanto como segmento como a nivel individual. De acuerdo con un antiguo dicho español, **“para ser un torero, debes aprender primero a ser un toro”**.

El personal de marketing de hoy usa una gran cantidad de técnicas de investigación de mercado para comprender a consumidores y mercados, y la propia efectividad de su marketing. Entre las técnicas de investigación más importantes destacamos:

*Observación en la tienda:* Paco Underhill, autor de *“¿Por qué compramos?”*, dirige la empresa Environsell, dedicada al estudio del comportamiento del consumidor en las tiendas.<sup>27</sup> Sus investigadores usan tablillas con sujetapapeles, hojas de seguimiento y equipos de video para grabar los movimientos de los compradores. Son “antropólogos del minorista” y analizan el comportamiento de más de 70.000 consumidores por año, en su hábitat natural. Entre sus hallazgos destacan:

- Los consumidores que van de compras casi siempre caminan hacia la derecha.
- Las mujeres evitan más los pasillos estrechos que los hombres.
- Los hombres se mueven más rápidamente entre los pasillos que las mujeres.
- Los compradores aminoran el paso cuando ven superficies reflectantes y aceleran cuando ven espacios vacíos.
- Los compradores no reparan en carteles detallados situados en los 10 primeros metros de la entrada.

*Observación en casa:* Las empresas envían investigadores a las casas a estudiar el comportamiento de las familias con los productos. Whirlpool organizó la visita de un antropólogo a varios hogares para estudiar cómo usan los grandes aparatos los miembros de la unidad familiar. Ogilvy & Mather envió a varios hogares investigadores con videocámaras de mano, para preparar un cortometraje de 30 minutos que analizara el comportamiento del consumidor hacia los productos dentro del hogar.

*Otras observaciones:* Se puede observar en cualquier lugar. Los fabricantes de coches japoneses se situaron en las zonas de aparcamiento para analizar las dificultades que tenían las mujeres americanas a la hora de colocar las compras dentro del maletero de sus coches. De esta forma mejoraron sensiblemente el diseño del maletero de sus automóviles. Los ejecutivos de McDonald's pueden aprender mucho si se "grapan a un consumidor".

*Dinámicas de grupo:* Las empresas reúnen, a menudo, uno o varios grupos de consumidores para hablar sobre un producto o un servicio, bajo la supervisión de un hábil moderador. El grupo suele estar compuesto de 6 a 10 personas que pasan unas horas respondiendo a las preguntas del moderador y a los comentarios que haga cada uno. La sesión se graba en vídeo, normalmente, y la comenta luego un equipo directivo. Aunque las dinámicas de grupo son un paso preliminar importante en la exploración de un tema, sus resultados no pueden ser aplicados a toda la población y deben ser tratados con cautela.

*Cuestionarios y encuestas:* Las empresas recogen información más representativa, entrevistando a una muestra grande del público objetivo. Se escoge la muestra mediante técnicas estadísticas, y se establece el contacto con las personas bien cara a cara, o por teléfono, fax, correo o e-mail. Los cuestionarios normalmente hacen preguntas cuyas respuestas se pueden codificar o medir, para dar una valo-



ración cuantitativa a las opiniones, actitudes y comportamientos de los consumidores. Las preguntas personales de final del cuestionario permiten que el encuestador pueda correlacionar las respuestas con las diferentes características demográficas y psicológicas de los encuestados. A la hora de aplicar los resultados, la empresa debería ser consciente de los posibles sesgos resultantes de una tasa de respuesta baja, de preguntas mal formuladas o de información mal recogida.

*Técnicas de entrevista en profundidad:* Hay algunos que consideran los cuestionarios como ingenuos “recuentos” y prefieren profundizar en la mente y motivación de los consumidores (a menudo, a estas técnicas se les llama “reducción de cabezas”). Hace años, Ernest Dichter, quien fue educado como freudiano, estableció un método de “investigación de la motivación” donde se entraba en una discusión profunda con los encuestados, para sacar a la luz motivaciones inconscientes o reprimidas. Sus conclusiones, aunque interesantes, fueron algo extrañas. Por ejemplo, concluyó que los consumidores evitan las ciruelas pasas porque dichas ciruelas tienen arrugas, y ello les recuerda a la gente de avanzada edad; por tanto, los anuncios deberían mostrar “felices pasas frescas”. Y también, que las mujeres no confiaban en los preparados para hacer tartas, a menos que hubiera que añadir un huevo, de forma que las amas de casa pudieran sentir que estaban dando a luz a un pastel vivo. Las conclusiones de Dichter carecían de evidencia científica y proyección, pero siempre fueron del interés de estudiosos del marketing y publicistas.<sup>28</sup>

Una técnica reciente, la Técnica de Zaltman de Metáfora y Elicitación (ZMET), desarrollada por el profesor Gerald Zaltman, busca esquivar el lado verbal del hemisferio cerebral izquierdo y penetrar en el lado inconsciente del hemisferio cerebral derecho. El ZMET pide a grupos pequeños de consumidores que recojan fotos, las peguen y las discutan en una entrevista. ZMET sostiene que consigue percepciones sobre temas y asuntos del producto que no aparecen a través de técnicas de investigación verbales.<sup>29</sup>

*Experimentos de marketing:* La forma más científica de investigar a los consumidores es presentando diferentes ofertas a distintos grupos de consumidores y analizar las diferencias en sus respuestas. Las empresas pueden mostrar anuncios con diferentes titulares, precios o promociones a través de la televisión por cable dividido, o por correo, para ver cuál de ellos consigue una mayor respuesta. En la medida en que las variables externas estén controladas, la compañía puede atribuir las diferencias de las respuestas a las diferencias de las ofertas.

- *Investigación del comprador misterioso:* Las empresas contratan a compradores misteriosos para comprobar cómo manejan los dependientes las preguntas difíciles planteadas por los consumidores, cómo responden al teléfono los operadores telefónicos, con qué facilidad se encuentra un producto en la tienda y muchas otras cosas. La compra misteriosa se utiliza para evaluar la eficacia del marketing de una compañía o la de su competidor, más que para comprender las necesidades y deseos de los consumidores.
- *Explotación de datos:* Las empresas que tengan grandes bases de datos de consumidores pueden usar la estadística para detectar, en la masa de datos, nuevos segmentos o nuevas tendencias que la compañía pueda explotar.

Recuerde, la investigación de marketing es el primer paso y el fundamento para la toma efectiva de decisiones de marketing. Herbert Baum, director ejecutivo de Hasbro Inc. decía: “La investigación de marketing es crucial para el proceso de marketing de una corporación. No creo que ninguna persona deba tomar ninguna decisión de marketing sin algún tipo de investigación, porque puede malgastar mucho tiempo y dinero”.

## ealtad

Loyalty

El término lealtad es una palabra antigua que describe el compromiso profundo que uno tiene con su país, familia o amigos. Entró en el mundo del marketing a través del concepto *lealtad de marca*. ¿Pueden las personas ser leales a una marca? Tony O'Reilly, antiguo consejero delegado de la empresa H. J. Heinz, propuso el siguiente test para probar la lealtad hacia una marca: “Mi test ácido... consiste en comprobar si un ama de casa que quiere adquirir un bote de tomate ketchup de la marca Heinz en una tienda y no lo encuentra, abandonará o no el comercio y se irá a buscarlo a otro lugar”.



Resulta un hecho incuestionable que algunas personas son firmemente leales a algunas marcas. Así, el propietario de una motocicleta Harley Davidson jamás deseará una motocicleta de otra marca, aunque esté convencido de que tiene mejores prestaciones. Los usuarios de los ordenadores Apple no cambiarán a Microsoft, aunque pudieran obtenerlo con ciertas ventajas. Los fans de los automóviles BMW no cambiarán a Mercedes. Se dice que una empresa goza de una alta lealtad hacia su marca cuando una parte razonable de sus clientes nunca piensa en cambiar de marca.

Un indicador de la lealtad de marca es la tasa de retención de clientes. Como promedio, las empresas pierden la mitad de sus clientes en cinco años. Las empresas que gozan de una alta lealtad de marca no pierden más del 20 por ciento. Ahora bien, la fidelidad de los clientes puede venir explicada por otros hechos. Algunos clientes adquieren la misma marca por inercia, o por estar en una situación de rehén, al haber firmado contratos de adhesión, de largo plazo de duración.

El desarrollo de la lealtad de los clientes requiere que las empresas discriminen entre ellos. No estamos hablando de discriminaciones raciales, religiosas o por el género. Estamos hablando de discriminaciones partiendo de la base de que existen clientes rentables y no rentables. No se espera que ninguna empresa proporcione la misma atención a todo tipo de clientes. Las compañías inteligentes definen la tipología de los clientes deseados y, posteriormente, tratan de beneficiarles con las mejores ofertas; estos clientes son las personas que presentan la mayor probabilidad de permanecer leales. Y los clientes leales devolverán el favor a la compañía, generando tesorería durante muchos años y hablando bien de la empresa.

Algunas empresas creen que conseguirán la lealtad de los clientes ofreciendo **programas de fidelización**. Un programa de fidelización puede ser un buen componente de un programa de gestión de las relaciones con el cliente, pero muchos programas de lealtad no crean realmente lealtad. Se dirigen al componente racional de la mente, ofreciendo ventajas financieras, que no necesariamente crean un vínculo emocional. ¿Cómo puede generar lealtad el ofrecimiento de puntos a viajeros habituales cuando uno se enfrenta con vuelos cancelados, aviones con *overbooking* y tripulaciones antipáticas? Algunos programas, de hecho, son programas que crean deslealtad, como es el caso de la línea aérea que anuncia que los puntos se perderán si no se vuelve a volar en dos meses.

Las empresas deberían premiar a sus clientes realmente fieles. Sin embargo, con frecuencia, las empresas tratan mejor a los nue-

vos clientes que a los antiguos. Así, una compañía telefónica puede ofrecer mejor precio y llamadas gratuitas para atraer a nuevos clientes y dejar a los antiguos con las tarifas más caras. ¿Por qué no ofrecen un plan especial de captación y otro plan con menores costes por servicio para los clientes fieles la compañía? Esto es lo que hace la empresa de seguros de automóviles State Farm Mutual Automobile, cuando reduce la prima de seguro a los clientes que no han dado problemas y continúan fieles a la misma.

Si bien es cierto que las empresas deberían dirigir sus esfuerzos a construir clientes leales, la lealtad no es nunca tan fuerte como para no considerar las ofertas de la competencia, con sugestivas propuestas de valor, ofreciendo todo lo que el cliente desea y algunos beneficios adicionales.

## liderazgo

Leadership

Todos los directivos deberían ser líderes, pero la mayoría son administradores. Si usted dedica la mayor parte de su tiempo a realizar presupuestos, organigramas, análisis de costes, dar conformidad y otros detalles, actúa como un administrador. Actuar como un líder implica dedicar tiempo a las personas, identificar oportunidades, desarrollar una visión y establecer objetivos.

Su consejero delegado debería ser el arquitecto de la compañía y su director ejecutivo actuar como si fuera el ingeniero que optimiza la arquitectura empresarial. Para que ambos realicen bien sus trabajos deben poseer habilidades de venta. Necesitan transmitir sus ideas a sus accionistas y compañeros de trabajo de todos los niveles. Los líderes deben enseñar a sus compañeros, incluso enseñarles a ser líderes.

Por contra, los malos directivos, para llevar a cabo sus ideas, se apoyan en las órdenes y en el control.

La tarea de un líder de una empresa es “**dar sentido**” (John Seely Brown, director científico de Xerox). El líder necesita tener visión.



Tener visión es “el arte de ver las cosas invisibles” (Jonathan Swift). Tener visión capacita para traer a la mente una imagen de las grandes oportunidades empresariales que inspire a los trabajadores y a los accionistas de la compañía. La visión debe nacer del pecho de los líderes si se quiere que despierte pasión en los demás. Recuerde, al mismo tiempo, que existe una gran diferencia entre tener visión y alucinaciones.

El líder tiene que ser capaz de ganarse el respeto hacia su visión y hacia su persona. Los seguidores deben estar convencidos que el líder se dedica a servirles, que es un líder centrado en ayudar. Napoleón decía que “el líder es un comerciante de esperanza”. Robert Townsend, antiguo consejero delegado del empresa Avis, comentaba: “El verdadero liderazgo busca el beneficio de los seguidores y no el enriquecimiento de los líderes”. El liderazgo funciona cuando existen seguidores comprometidos.

Algunos piensan que los grandes líderes necesitan carisma y señalan a personas como Franklin Roosevelt o Winston Churchill. Se olvidan de Harry Truman. Para ser efectivos los líderes no necesitan carisma. Los líderes carismáticos con frecuencia, son sospechosos. La mayor parte de los grandes líderes de empresas realizan su trabajo de una forma silenciosa, llegando así a la mente y a los corazones de sus compañeros. Son amistosos, accesibles y se preocupan por los problemas de los demás. Desempeñan el papel de modelos. Charles R. Walgreen III, consiguió, desde 1975, que los rendimientos acumulados de la empresa Walgreen superaran, en quince ocasiones, el índice general del mercado. Sin embargo nunca habló de un éxito personal, señalando a su equipo y a la suerte como principales responsables de los resultados. Catherine Grahame, del *Washington Post*, fue otro líder silencioso, que transformó un periódico importante en un periódico aún más importante. El filósofo chino Lao-Tzu decía: “Un líder es mejor cuando casi nadie conoce que existe”.<sup>30</sup>

Los mejores líderes desean rodearse de directivos inteligentes. Se deleitan en encontrar directivos que sean más inteligentes que ellos. Tom Siebel quiere que los ejecutivos de su organización sean significativamente más inteligentes que él, en sus áreas concretas de responsabilidad. Así, el director financiero debería ser mejor que el consejero delegado en las tareas financieras y el de marketing en las comerciales. La principal tarea del consejero delegado es construir un equipo de expertos, que actúen de forma coordinada, en la consecución de los objetivos de la compañía.

A los buenos profesores no les gusta que los alumnos les den la razón. Están preparados para no contar con aquellos que actúan como si siempre estuvieran de acuerdo. Los líderes desean conocer los puntos de vista sinceros y honestos de sus colegas. Animan debates constructivos y el desarrollo de un pensamiento abierto. Invitan a que se presenten grandes ideas. Toleran errores honestos. Y, una vez que han tomado la decisión final, inspiran a sus trabajadores para que la ejecuten de la mejor forma posible.

Los líderes no dedican demasiado tiempo a estudiar minuciosamente los números. Salen y hablan con la tropa. Y dedican una gran parte de su tiempo a hablar con los principales clientes. Jack Welch dedicaba 100 días al año a hablar con los clientes principales. Lo mismo hacía Lou Gersner de IBM.

Por otra parte, el trabajo del líder es sobrecogedor. No es todo jugar al golf con otros compañeros de negocios. Un consejero delegado decía: **“No estoy cómodo hasta que me siento incómodo”**. El consejero delegado de la compañía United Air Lines, Dick Ferris, preguntado sobre cómo dormía en épocas tumultuosas respondió: **“Duermo como un niño: me despierto cada dos horas y lloro”**.

El líder debería ser una persona optimista. Debería ver la botella medio llena y no, medio vacía. En tiempos difíciles se le mira con especial atención. En una mar gruesa puede convertirse en un gran capitán. Ciertamente el líder vive con el riesgo. Los seguidores son afortunados, ya que todo lo que tienen que hacer es ejecutar órdenes.

El éxito puede corromper a los líderes. Si no son cuidadosos, el egotismo se filtrará en sus corazones. **“El egotismo es la calidad que hace que una persona piense que está en buena forma, cuando está actuando de una forma rutinaria”**.

La mayor parte de los consejeros cuando piensan en marketing lo sienten más como un gasto que como una inversión. En relación con este tema se puede decir que existen dos tipos de consejeros: Aquellos que saben que no comprenden el concepto marketing y aquellos que no saben que no entienden el concepto marketing.



# Los Pronósticos y el Futuro

## Forecasting and the Future

Las empresas que no anticipen problemas en su futuro serán las que realmente los sufrirán. Ésta es la razón por la que las empresas contratan economistas, consultores y futuristas.

Sin embargo, deberíamos ser cautos a la hora de hacer previsiones sobre el futuro. Ben Franklin afirmaba: **“Resulta fácil constatar hechos; es muy difícil anticiparlos.”** Un antiguo dicho afirma que aquellos que viven mirando la bola de cristal comerán cristal en polvo.

Muchos eminentes observadores hicieron predicciones ampliamente erróneas.

- Thomas Edison opinaba que “el fonógrafo no tendría valor comercial”.
- Irving Fisher, famoso profesor de economía de la Universidad de Yale, en septiembre de 1929, justo antes de la crisis de Wall Street afirmaba: “Los precios de las acciones han alcanzado lo que se conoce como el nivel permanente de meseta”.
- Thomas J. Watson, de la empresa IBM, dijo en 1947: “Creo que el mercado mundial de ordenadores alcanzará una cifra de unos cinco”.
- Ken Olson, antiguo consejero delegado de la empresa IBM, dijo en 1977: “No existe ninguna razón para que cada persona tenga un ordenador en su casa”.
- Jack Welch, presidente, ya retirado, de la empresa General Electric, confesaba que, en su carrera profesional, había cometido tres importantes errores de predicción. Cuando la inflación en Estados Unidos alcanzó una cifra cercana al 20 por ciento, predijo que la inflación continuaría siendo de dos dígitos. Cuando el precio del barril de crudo alcanzó la cifra de 35 dólares predijo que dicho precio subiría hasta la cifra de 100 dólares. Cuando Japón estaba en su cima económica, predijo que las empresas japonesas continuarían superando a más empresas americanas.

Todos estos hechos muestran la debilidad de extrapolar situaciones de hoy para predecir datos del futuro. Se cuenta la historia de una compañía de automóviles que mandó incrementar su producción de coches de color verde al comprobar que subían sus ventas. De lo que no se había dado cuenta la compañía era de que las tiendas de automóviles estaban bajando los precios de los coches verdes para poder librarse de ellos.

John R. Pierce, de laboratorios Bell, explicaba de una forma hermosa por qué fallan tantas predicciones: **“El problema con el futuro es que existen demasiados”**.

El inimitable Yogi Berra decía: **“Hacer predicciones es una tarea muy difícil, especialmente cuando se trata de predecir el futuro”**. Y añadía: **“El futuro no va a ser como estamos acostumbrados a verlo”**.

La predicción más acertada es que los negocios, en el futuro, serán mejores o peores. Se puede decir lo mismo de la economía.

Woody Allen se refería a cómo afrontar tiempos difíciles: **“Más que en cualquier momento de la historia nos enfrentamos a una encrucijada. Un camino conduce a la desesperanza y el otro a la extinción total. Recemos para que podamos escoger correctamente”**.

Las empresas han confiado en los economistas para la predicción del futuro. Existen dos tipos de economistas: aquellos que no pueden predecir el futuro pero lo conocen, y aquellos que no pueden predecir el futuro ni lo conocen. Después de haber pedido opinión a diferentes economistas, Harry Truman sucumbió finalmente y solicitó un economista con criterio. No quería escuchar las palabras “por otra parte”. Los economistas existen, básicamente, para hacer quedar bien a los astrólogos.

A pesar de todo esto, si quiere mantener el liderazgo de su negocio necesita anticipar cómo se comportarán sus clientes y la economía. Wayne Gretzky, la gran estrella del hockey, preguntado sobre cómo se las apañaba para estar siempre en el lugar idóneo contestó: **“No se trata de saber dónde está la pelota; se trata de saber dónde estará”**.

Sin embargo, no haga caso de los expertos que hacen predicciones en forma de un número o una fecha, pero no de ambos.

Lo cierto es que el futuro ya está aquí; ya ha ocurrido. La tarea es identificar y estudiar qué desea el pequeño porcentaje de clientes que definen el futuro. El futuro ya está aquí pero se distribuye de forma aleatoria por diferentes empresas, industrias y países.



Dennis Gabor, conocido estratega de negocios, no está muy preocupado por las predicciones del futuro. Cree en lo siguiente: **“La mejor forma de predecir el futuro es inventarlo”**. Su empresa afronta un número infinito de futuros y debe decidir cuál desea.

## **M**arcas Brands

Todo es una marca: Coca-Cola, FedEx, Porsche, New York City, Madonna son marcas, e incluso usted, usted mismo es también una marca. Una marca es cualquier nombre que sugiera significados y asociaciones. **Una gran marca consigue todavía más: añade color y resonancia a un producto o servicio.**

Russell Hanlin, consejero delegado de la empresa Sunkist Growers comentó: **“Una naranja es una naranja... sólo una naranja... a no ser que esa naranja se llame Sunkist, un nombre de marca que conoce y aprecia el 80 por ciento de los consumidores”**. Podemos decir lo mismo de la marca Starbucks: **“Hay café, y café de la marca Starbucks”**.

¿Qué valor tiene una marca? Roberto Goizueta, el último consejero delegado de Coca-Cola comentaba: **“Aunque desaparecieran todas nuestras instalaciones productivas el valor de la compañía no se vería seriamente afectado”**. En un folleto de la empresa Johnson & Johnson se puede leer: **“El nombre de la compañía y sus marcas son, con diferencia, nuestros activos más valiosos”**.

Las empresas tienen que hacer un difícil trabajo para construir sus marcas. David Ogilvy comentaba: **“Cualquiera puede realizar un trato, pero para crear una marca se necesita genio, fe y perseverancia.”**

Para estimar el valor de una marca hay que medir el nivel de preferencia y lealtad que la misma sugiere. La marca Harley Davidson es una gran marca ya que los propietarios de sus motocicletas nunca piensan en cambiar a otra. Lo mismo ocurre con los usuarios de Apple, que nunca piensan en cambiar a Microsoft.

Tener una marca con notoriedad supone poseer un importante valor añadido. Una persona afirmaba, cínicamente, que el objetivo

de una marca es “obtener de un producto más dinero de lo que realmente vale”. El nombre de marca comunica al usuario la calidad y características que se esperan de un producto o servicio, y esto constituye un valor adicional para la empresa.

Conocer una marca ahorra tiempo a los clientes y, por esto, también se paga. Niall FitzGerald, presidente de Unilever comentaba: **“Una marca es un almacén de confianza que multiplica su valor a medida que se realizan más intercambios. Las personas desean simplificar sus vidas”**.

Se puede decir que la marca constituye un contrato con los clientes que contempla lo que se espera de la misma. El contrato de marca debe ser honesto. Así, la empresa Motel 6 ofrece habitaciones limpias, bajos precios y buen servicio, pero no que los muebles sean de lujo o que el baño sea de gran tamaño.

¿Cómo se construye una marca? Constituye un error pensar que la responsabilidad de creación del valor de una marca corresponde a la publicidad. La responsabilidad de la publicidad es sólo conseguir notoriedad de marca; incluso puede crear interés y conseguir que se hable de la misma. Pero el valor de las marcas se crea a través de la integración de distintas herramientas de comunicación, entre las que se incluye *la publicidad, las relaciones públicas, el patrocinio, acontecimientos, causas sociales, clubes, celebridades*, etc.

El verdadero reto no está en hacer un anuncio y emitirlo sino en conseguir que los medios hablen de la marca. Los periodistas tienen la llave para que las personas se interesen en productos como Palm, Viagra, Starbucks o eBay. Una nueva marca debería luchar por crear una nueva categoría, tener un nombre interesante y contar una historia fascinante. Si los medios audiovisuales y escritos cuentan la historia, la gente la oír y la contará a sus amigos. Conocer aspectos de una marca a través de los amigos genera credibilidad.

No haga publicidad de la marca, consiga que los clientes vivan la marca. El valor de la marca lo construyen, en el último término, los empleados que proporcionan a los clientes experiencias positivas. ¿Revive la *experiencia* que se obtiene de la marca las *promesas* que hace la misma? Esta es la razón por la que las empresas deben hacer coincidir la experiencia de la marca con las promesas hechas a través de la comunicación.

Elegir un buen nombre de marca ayuda. A un grupo de consumidores se les enseñó dos fotografías de dos hermosas mujeres y se les preguntó quién era la más hermosa. Las respuestas se dividieron en 50-50. Posteriormente, quien dirigía la encuesta dijo que una de



las mujeres se llamaba Jennifer y la otra Gertrudis. La mujer llamada Jennifer recibió, posteriormente, el 80 por ciento de los votos.

El único camino para obtener una rentabilidad superior a la media es a través del desarrollo de grandes marcas. Las grandes marcas desarrollan beneficios emocionales, además de los racionales. Muchos responsables de marca se centran en incentivos racionales, tales como las características del producto, el precio, promociones de ventas, que contribuyen muy poco al desarrollo de la relación marca-consumidor. Las grandes marcas desarrollan más trabajo sobre las emociones. En el futuro, las grandes marcas mostrarán también compromiso con la responsabilidad social, es decir, preocupación por las personas y la situación del planeta.

La marca Virgin, de Richard Branson, se asocia con diversión y creatividad. La empresa trata de proyectar estos atributos en todas las actividades de la compañía. Así, algunos de los vuelos de la compañía Virgin incluyen masajes, música rock y casinos. Los auxiliares de vuelo disfrutan con la diversión y comparten bromas con los pasajeros. Branson utiliza las relaciones públicas para comunicar su idea de volar alrededor del mundo en una cálida atmósfera. Para lanzar la idea de la novia Virgin, Branson se viste de etiqueta y representa el papel de novio.

Las empresas tienen que planificar las asociaciones de su marca. ¿Con qué se deberían asociar marcas como Sony, Burger King, o Cadillac? Conviene igualmente desarrollar la personalidad de la marca. La personalidad debe reflejarse en algunos rasgos. Y los rasgos deben transmitirse en todas las actividades de marketing de la empresa.

Una vez que se ha definido los atributos de la marca hay que comunicarlos en cada actividad de marketing. Los trabajadores de la empresa deben vivir el espíritu de la marca, tanto en lo corporativo como en cada puesto específico. Así, si una empresa quiere transmitir que es innovadora, debe contratar, formar y premiar a las personas que sean innovadoras. Y deberá definir qué supone ser innovador para cada puesto de trabajo, desde quienes se dedican a tareas productivas, a los contables, conductores de vehículos, o comerciales.

La personalidad de la marca debe ser comunicada, igualmente, por los distintos partícipes sociales de la compañía. Así, la empresa

no puede permitirse que los comercios que ofrecen su marca la comprometan, entrando en guerras de precios con otros comercios. Los participantes sociales deben representar adecuadamente el nombre de la marca y proporcionar la experiencia esperada.

Ocurre que cuando una marca tiene éxito la empresa quiere extender su nombre a otros productos. La marca puede extenderse a nuevos productos que se lancen dentro de la misma línea (*line extension*), a productos de una nueva categoría (*brand extension*), o incluso a un nuevo sector (*brand stretch*).

La extensión de la marca a nuevos productos dentro de la misma línea (*line extensión*) tiene sentido en cuanto ahorra el dinero que habría que invertir para crear notoriedad del nuevo producto. Así, podemos ver cómo la marca de sopa Campbell introduce nuevas sopas bajo el amparo de su ampliamente reconocida etiqueta roja. La aplicación de esta estrategia debería requerir, igualmente, la disciplina de eliminar de la línea las sopas no rentables. Podría ocurrir también que las nuevas sopas canibalizaran las ventas de las anteriores, y además no aportasen los ingresos adicionales que cubran los nuevos costes. Las nuevas marcas pueden reducir la eficiencia operativa, incrementar los costes de distribución, confundir a los consumidores y reducir la rentabilidad total. Algunas extensiones de líneas claramente añaden valor, pero debe evitarse el uso excesivo de las mismas.

La extensión de la marca a nuevas categorías (*brand extensión*) es más peligrosa: Puedo comprar una nueva sopa de la marca Campbell, pero tendría menos interés en comprar palomitas de la misma marca. La extensión de la marca a nuevos sectores (*brand stretch*) es incluso más peligrosa: ¿Compraría usted un coche de la marca Coca-Cola?

Algunas empresas, muy afamadas, tienden a asumir que sus marcas más conocidas pueden extenderse a cualquier categoría. Sin embargo, ¿qué ocurrió con los ordenadores Xerox o con la salsa Heinz? ¿Acaso superó la agenda electrónica Hewlett Packard las ventas de la marca Palm? ¿Tiene el mismo éxito la página electrónica general de Amazon que su página específica de libros? En muchas ocasiones, las empresas introducen, tarde, versiones "yo también" del producto, poniéndoles el nombre de otras afamadas marcas propias.

En lugar de comprometer el nombre de la empresa y de sus marcas de éxito, elegir un nuevo nombre para el nuevo producto constituye una decisión más rentable a largo plazo. Extender el nombre de la compañía crea un sentimiento de más de lo mismo, en lugar de



algo nuevo. Algunas empresas conocen bien este hecho. Así, Toyota, a la hora de lanzar su coche de gama alta, lo llamó Lexus; la empresa de ordenadores Apple no llamó a su nuevo ordenador Apple IV, sino Macintosh; Levi's no llamó a sus nuevos vaqueros Levi's, sino Dockers; Sony no llamó Sony a su nuevo videojuego, sino PlayStation; Black&Decker no llamó Black&Decker Plus a su nuevo producto, sino DeWalt. La creación de un nuevo nombre de marca proporciona la oportunidad de establecer y hacer circular historias de los valores que incorpora la nueva marca, a través de las que se puede conseguir valiosa atención de los medios masivos de comunicación y que se hable positivamente del producto. Una nueva marca necesita credibilidad, y para conseguirla es mucho mejor utilizar las relaciones públicas, en lugar de la publicidad.

Sin embargo, toda regla tiene sus excepciones. Richard Branson ha extendido su marca Virgin a varias docenas de negocios, incluyendo líneas aéreas, vacaciones, hoteles, trenes, limusinas, radio, e incluso la categoría de los refrescos de cola. El nombre de Ralph Lauren, además de encontrarse en ropa, lo podemos ver también en muebles. La pregunta es: ¿Hasta dónde se puede extender el nombre de una marca sin que pierda su significado?

Ries y Trout, los dos famosos pensadores de marketing, están en contra de la mayoría de las extensiones de marca; piensan que esta estrategia diluye el patrimonio de la marca. Para ellos, la marca Coca-Cola debería identificarse exclusivamente con la botella tradicional de 250 cm<sup>3</sup>. Pero, en la actualidad, cuando uno pide una Coca-Cola, tiene que aclarar si la quiere clásica, light, vainilla o cherry —en botella o en lata—. Antes, cuando uno pedía una Coca-Cola el vendedor tenía claro lo que se le pedía.

Fijar el precio de una marca es un todo un reto. Cuando la marca Lexus comenzó a disputar en Estados Unidos el mercado de automóviles de lujo a la marca Mercedes, ésta no reaccionó bajando sus precios. Es más, algunos directivos propusieron subirlos, para comunicar que ser propietario de sus vehículos suponía tener un prestigio que el dueño de un coche Lexus nunca podría gozar.

Ahora bien, establecer precios más altos que la competencia es una tarea cada vez más difícil. Anteriormente, las marcas líderes podían establecer precios de un 15 a un 40 por ciento más altos que los de la competencia; en la actualidad, se darían por satisfechas si pueden obtener de un 5 a un 15 por ciento adicional. Cuando la calidad de los productos se percibía como diferente, se pagaba más por las mejores marcas. Hoy en día, todas las marcas tienen suficiente cali-

dad. Incluso las marcas de los comercios son buenas. De hecho, es muy probable que la marca del comercio la fabrique, con los mismos estándares de calidad, una marca nacional reconocida. Entonces, ¿por qué pagar más por una marca (excepto marcas de élite como Mercedes), salvo para impresionar a los demás?

En épocas de recesión la lealtad a los precios es mayor que la lealtad a las marcas. En ocasiones la lealtad del cliente refleja tan sólo hábitos, o la ausencia de un producto mejor. Como observaba un cliente: "No hay nada que no compense un 20 por ciento de descuento".

Las empresas dirigen sus marcas a través de la figura del director de marca. Larry Light, un experto en dirección de marcas, piensa que éstas no están bien gestionadas. He aquí su queja: "Las marcas no tienen que morir, pero pueden ser asesinadas. Los dráculas del marketing, a veces, les quitan la sangre que les da la vida bajando los precios, haciendo ofertas. Estos directivos, en lugar de gestionar el valor de la marca en el tiempo, las dirigen a su suicidio al poner excesivo énfasis en precios y ofertas".

Otro motivo de preocupación es que los responsables de las marcas pueden militar en contra del mantenimiento de unas relaciones efectivas con el cliente (marketing de relaciones), al poner demasiado énfasis en la organización por productos y marcas, y poco en la gestión de clientes. A este hecho se le conoce como *miopía en la gestión de la marca*.

Heidi y Don Schultz, conocidos autores de marketing, manifiestan que el modelo tradicional de gestión de la marca para bienes de consumo resulta cada vez más inapropiado para empresas de servicios, tecnológicas, organizaciones financieras, empresas cuyo público objetivo sean otras empresas, e incluso pequeñas compañías.<sup>31</sup> Piensan que la proliferación excesiva de mensajes y medios ha erosionado el poder de los medios masivos de comunicación. Animam a las empresas a que cambien de paradigma a la hora de gestionar sus marcas en lo que se conoce como la Nueva Economía.

- Las empresas harían bien en aclarar los valores básicos de su corporación y construir en consecuencia marcas corporativas. Empresas como Starbucks, Sony, Cisco, Marriot, Hewlett Packard, General Electric o American Express han desarrollado exitosas marcas corporativas; el hecho de que su nombre aparezca en un producto o servicio transmite una imagen de calidad y valor.



- Las empresas harán bien en responsabilizar a sus directores de marca del trabajo táctico. Pero, en último término, el éxito de la marca depende de que todas las personas de la empresa acepten su responsabilidad a la hora de transmitir las expectativas generadas por la misma. En la actualidad, afamados consejeros como Charles Schwab y Jeff Bezos, están desempeñando un gran papel en el diseño de las estrategias de marca de sus empresas.
- Las empresas tienen que desarrollar planes de construcción de marca más amplios para conseguir crear experiencias positivas en cualquier *momento de la verdad*, sean sucesos, seminarios, noticias, teléfono, y en toda relación interpersonal.
- Las empresas tienen que definir la esencia de la marca, la cual tendrá que ser respetada en cualquier momento del proceso de venta. Las ejecuciones locales se pueden adaptar, siempre que transmitan el sentimiento de la marca.
- Las empresas deben usar la propuesta de valor de la marca como la guía para la ejecución de sus estrategias, tácticas, prestación de servicios y del propio desarrollo del producto.
- Las empresas harían bien en medir la efectividad en la gestión de su marca, no a través de las antiguas unidades de medida tales como notoriedad, reconocimiento o recuerdo, sino a través de medidas más comprensivas, entre las que se incluye el valor percibido por el cliente, su nivel de satisfacción, la cuota del cliente, su fidelidad, y la probabilidad de que recomiende nuestra marca.

## **M**arketing de **Experiencias**

Experiential Marketing

En la actualidad, cuando hablamos de marketing estamos pensando en *bienes y servicios*. Joe Pine y James Gilmore piensan que deberíamos hablar del marketing de *experiencias*<sup>32</sup> —o al menos

diseñar experiencias en torno a nuestros bienes y servicios—. Esta idea se puede aplicar a muchos casos. Los restaurantes famosos se distinguen, no sólo por su comida sino también por las experiencias que se disfrutan en ellos. En las degustaciones de café Starbucks cobran dos dólares, o más, por experimentar la exquisitez de este café. Restaurantes como Planet Hollywood y Hard Rock Café están diseñados de forma especial para disfrutar de la estancia en los mismos. Los hoteles de Las Vegas, ansiosos de diferenciarse de otros, simulan los caracteres de la antigua Roma o de la ciudad de Nueva York. Pero el maestro en este campo es Walt Disney, que ha sido capaz de conseguir que los visitantes experimenten durante su visita el oeste americano, los castillos de hadas, los barcos de piratas, etc. El objetivo del marketing de experiencias es añadir drama y entretenimiento a lo que de otra forma podría suceder de una forma aburrida.

Así, si entramos en una tienda de Nike para comprar unas zapatillas de baloncesto nos encontraremos con una foto gigantesca de Michael Jordan. Después podemos ir a la pista de baloncesto de la tienda para comprobar si con dichas zapatillas encestamos mejor. Si entramos en las tiendas REI, una cadena de equipamiento para deportes al aire libre, podemos probar el funcionamiento del equipo de escalada deseado en la pared del propio comercio. O si entramos en las tiendas Bass Pro para comprar una caña de pescar, podemos probarla en la piscina con peces del propio comercio.

Todos los comerciantes ofrecen servicios; su oportunidad reside en acompañar a su cliente para que disfrute de una experiencia memorable.

## **Marketing a Empresas** Business-to-Business Marketing

Aunque la mayoría de la bibliografía y revistas dedican enorme atención al Business-to-Consumer (B2C, marketing a consumidores), la mayor parte del marketing es Business-to-Business (B2B, marketing a empresas).





La atención desproporcionada dedicada al B2C se justifica diciendo que:

- Fue en el B2C donde se generaron los principales conceptos modernos del marketing.
- Los especialistas del B2B pueden aprender mucho al adoptar un enfoque B2C.

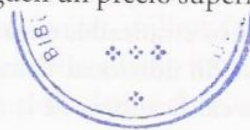
Independientemente de la veracidad de estos puntos, el marketing a empresas está renaciendo y los profesionales del marketing a consumidores pueden aprender mucho, en la actualidad, de las prácticas del marketing a empresas. El marketing a empresas se ha centrado tradicionalmente en los clientes individuales, mientras que el marketing a consumidores tiende, cada vez con más fuerza, a proporcionar también soluciones individualizadas (One to One Marketing).

La fuerza de ventas es el principal componente del marketing a empresas. Su importancia no puede ser desestimada, especialmente cuando se trata de vender equipos complejos y a la medida, como los B-47s, plantas de energía, o las ventas a las grandes cuentas nacionales o globales. Las compañías designan, cada vez más, *ejecutivos de cuentas*, nacionales o globales, para atender a sus clientes más importantes. El sistema de ejecutivos de cuentas crecerá en el futuro, a medida que el negocio mundial se concentre en menos (pero mayores) compañías.

Las empresas tienden a reemplazar los sistemas tradicionales de ventas de alto coste por canales de contacto menos costosos, como las videoconferencias y otras comunicaciones basadas en la Web, cuando esto sea posible.

En la medida en que la calidad de las videoconferencias mejore y los costes telefónicos se reduzcan, las compañías podrán reducir el número de visitas a clientes, ahorrando importantes costes en transporte, hoteles, cenas y entretenimiento.

Otro hecho que podría reducir el papel de la fuerza de venta es el crecimiento de las transacciones a través de la Web. Las diferencias de precios serán más visibles, especialmente en materias primas y mercancías, haciendo más difícil que los vendedores puedan influenciar a los compradores para que paguen un precio superior al fijado por el mercado.



# M Marketing de Bases de Datos

## Database Marketing

El marketing de bases de datos constituye el corazón de la aplicación del concepto *gestión de las relaciones con los clientes* (CRM). Es necesario que su compañía desarrolle bases de datos independientes de clientes, empleados, productos, servicios, proveedores, distribuidores, concesionarios y minoristas. Las bases de datos facilitan a los profesionales del marketing el desarrollo de ofertas específicas para cada cliente.

Cuando usted quiera crear la base de datos de los clientes, será necesario, en primer lugar, que decida la información que va a incluir en ella.

- La información más importante para captar es el *historial de las transacciones* de cada comprador. Saber lo que un cliente ha comprado en el pasado proporciona muchas pistas para saber qué le interesará comprar en la siguiente ocasión.
- Usted podría beneficiarse si reúne la información demográfica de cada comprador. Esta información incluye variables como la edad, educación, ingresos, tamaño de su familia y otras. En relación con las personas que actúan en representación de empresas supone conocer su posición laboral, responsabilidades en el puesto, relaciones con la empresa, y direcciones de contacto.
- Tal vez usted desee añadir información psicográfica que describa las actividades, intereses y opiniones (AIO) de cada cliente, su manera de pensar, de tomar decisiones y de influir en otros.

El segundo paso consiste en obtener esta información. Usted debe acostumbrar a su fuerza de ventas a que, después de cada visita, sintetice e incorpore en la base de datos la información útil del cliente. Los empleados encargados del telemarketing pueden recabar información adicional llamando por teléfono a los clientes o a las agencias calificadoras de la situación financiera del cliente.



## MARKETING DE BASES DE DATOS / DATABASE MARKETING

El tercer desafío es mantener y actualizar la información. Aproximadamente el 20 por ciento de la información de la base de datos de nuestros clientes puede volverse obsoleta en sólo un año. Es necesario que los empleados de relmarketing llamen por teléfono a una muestra de clientes, todos los días laborables, para actualizar la información.

El cuarto desafío es usar la información. Muchas compañías no usan la información que poseen. Las cadenas de supermercados tienen montañas de información de las compras de cada cliente, pero no la usan para realizar un marketing personalizado. Los bancos recolectan valiosa información de las transacciones que rara vez es analizada. Estas compañías deben contratar al menos a una persona con capacidades en *data mining*. Al aplicar técnicas estadísticas avanzadas, el analista podría detectar tendencias, segmentos y oportunidades interesantes.

A la vista de estos beneficios, ¿por qué no utilizan más empresas el marketing de bases de datos? Su aplicación cuesta dinero. La consultora Marcha Rogers, de la empresa Peppers Sí Rogers Group no niega los costes: "El establecimiento de un rico almacén de datos puede costar millones de dólares en tecnología, implantación, y cambios en los procesos implicados. Añada unos cuantos miles de dólares para pagar a la consultora sobre estrategias, conseguir la integración de datos, administrar los cambios, y lista usted ya tiene una sólida inversión".<sup>33</sup>

Queda claro que el marketing personalizado no es para todas las empresas. No está recomendado para las compañías que venden un producto que se compra una vez en la vida, como un piano de cola. Tampoco parece recomendable que empresas como Wrigley, que practican marketing masivo, reúnan información individual sobre los millones de clientes que mastican chicle. No es para las compañías con presupuestos bajos, aunque de alguna manera se pueden reducir un poco los costes de la inversión.

Sin embargo, por lo general, bancos, compañías telefónicas, compañías que ofrecen equipamiento para empresas, y muchas otras más, recaban mucha información sobre cada uno de sus clientes o distribuidores. La primera empresa de estos sectores que explote adecuadamente sus bases de datos podría obtener una relevante ventaja competitiva.

Existe una creciente amenaza para poder utilizar las bases de datos de manera efectiva. Ésta proviene del conflicto inherente entre los intereses del cliente y los de la compañía (*véase el recuadro*).

### **Lo que desean los clientes**

- Deseamos que las compañías no tengan mucha información personal sobre nosotros.
- Estaríamos dispuestos a decir a algunas compañías del (tipo de información que nos gustaría recibir.
- Nos gustaría que las compañías se pusieran en contacto con nosotros para comunicarnos sólo mensajes relevantes, en momentos oportunos y a través de medios adecuados.
- Nos gustaría poder tener acceso a las empresas por teléfono o correo electrónico, y recibir una respuesta rápida.

### **Lo que desean las empresas**

- Deseamos conocer muchas cosas sobre cada cliente actual y potencial.
- Nos gustaría tentarles con ofertas, incluyendo aquéllas que tal vez no conozcan el producto, o no tengan un interés inicial en el mismo.
- Nos gustaría acercarnos a ellos de la manera más efectiva en costes, independientemente de sus preferencias en cuanto a medios de comunicación.
- Deseamos reducir el coste de hablar con ellos por teléfono.

Resulta irónico comprobar cómo a medida que las empresas saben más de los consumidores y podrían mejorar la eficiencia de sus comunicaciones, los consumidores son más sensibles al respeto de su intimidad. Esta situación se ve empeorada por el creciente desarrollo de correo y llamadas telefónicas no deseadas. El aumento de la sensibilización por el respeto de la privacidad y el desarrollo de la legislación

que restringe la información y las formas de acceso de las empresas a los consumidores obligará a las empresas a volver a un marketing masivo menos eficiente y al marketing de transacción.

Para superar estos hechos Seth Godin <sup>4</sup> recomienda a las empresas que practiquen el llamado *marketing de permiso*. Pregunte a sus clientes qué información desean, qué mensajes les parecen adecuados y qué medios de comunicación son sus preferidos.

## Marketing de Recesión

### Recession Marketing

Cuando llega una recesión, la mayoría de las empresas se apresuran a reducir gastos, el más obvio es la publicidad. Existen en la alta dirección (la mayoría del departamento de finanzas) quienes no creen en la publicidad, de ninguna de las maneras. La toleran como forma de seguro defensivo, pero no como generador de beneficios. Calculan todo el presupuesto de marketing como un porcentaje sobre los beneficios esperados y cuando la proyección de los beneficios cae, consideran tienen todos los argumentos para reducir los gastos de marketing. Pero esto pone de manifiesto lo ilógico de hacer depender los gastos de marketing de los beneficios esperados. Es como poner el carro antes que el caballo. Uno no puede saber cuáles son los beneficios futuros si no establece un presupuesto de marketing antes. El presupuesto de marketing es la causa, no el resultado. Aprueba un presupuesto mayor para marketing y conseguirá ras mayores beneficios futuros.

El director ejecutivo de Kmart decidió reducir su presupuesto de marketing cuando llegó la recesión. El resultado fue desastroso y Kmart perdió más en ventas que lo que ahorró en gastos de marketing cuando los consumidores pasaron a comprar a Target y Wal-Mart.

**Cuando una recesión parece inminente, el director ejecutivo debería nombrar un comité multifuncional que proponga lo que la compañía debería hacer para reducir costes.** El comité debería examinar el mix de promociones, de canales, de segmentos de mercado de consumidores y geográfico de la empresa buscando actividades y gastos que puedan ser reducidos sin riesgo alguno. Toda compañía tiene algunas promociones, canales, segmentos de mercado, clientes o áreas geográficas que dan pérdidas, o no son lo suficientemente rentables. Una recesión invita a hacer una limpieza de la casa por dentro.

El problema básico es que durante las épocas de expansión las empresas desarrollan un montón de *grasa organizacional*. Compran mobiliario excesivamente caro, pagan caras suscripciones a diferentes clubes, adquieren un avión privado para la compañía, contratan a muchos consultores y dicen adiós al ahorro.

Las empresas pueden ahorrar dinero si hacen que sus vendedores viajen en clase turista y se hospeden en hoteles no muy caros. Pueden intentar renegociar contratos de compra, Pueden retrasar proyectos a largo plazo de investigación y desarrollo y posponer inversiones de capital. Pueden intentar acelerar los cobros y retrasar los pagos.

Durante una recesión, muchas empresas corren a imponer medidas *de* recorte de presupuesto. Pero, cualquiera que sean las medidas que tomen, deberían observar estas dos reglas. Primero, no comprometa su *propuesta de valor al cliente*. Los clientes compran sus productos con una serie de expectativas sobre la calidad y el servicio. No frustre sus expectativas. Segundo, no traspase la carga de los costes a sus proveedores y distribuidores, sin consultarles antes. Si falla en la *propuesta de valor a su colaborador*, sus colaboradores comenzarán a aliarse con la competencia.

Las empresas deberían considerar bajar el precio de sus productos de forma temporal, incluso aunque esto afecte a sus márgenes. Es mejor conservar los clientes que dejarles que cambien y prueben con los productos de la competencia. Como los consumidores son muy sensibles al precio durante las recesiones, las concesiones en el precio están garantizadas.

Algunas compañías inreligentes, en vez de recurrir a la reducción de costes, mantienen o aumentan sus presupuestos, para quitar así cuota de mercado a los competidores que en ese momento están reduciendo sus presupuestos. Si una empresa tiene los recursos necesarios, puede ver en una recesión una oportunidad para aumentar su negocio a costa de sus competidores. Un estudio descubrió que las empresas que



mantuvieron sus gastos de marketing durante la recesión, después de ella surgieron con más fuerza que aquellas que no lo hicieron.<sup>35</sup>

Las compañías inteligentes construirán una cultura de sensibilización a los costes no sólo cuando llega la recesión, sino en todo momento. Winnebago Industries, el fabricante líder de vehículos de recreo en los Estados Unidos, ha colocado la frugalidad como el punto central de su cultura. Cada semana se entregan cheques-premio como reconocimiento a las mejores sugerencias de ahorro de costes. Dado que Winnebago intenta llevar un *negocio magro* todo el tiempo, sólo es necesaria una pequeña cirugía cuando la recesión les alcanza.

# Marketing de Relaciones

## Relationship Marketing

Una de las cosas que más valor tiene para una empresa son las relaciones que establece — con los consumidores, empleados, proveedores, distribuidores, mayoristas y minoristas —. El *capital relacional* de la empresa es la suma del conocimiento, experiencia y confianza que una empresa tiene con sus consumidores, empleados, proveedores y distribuidores. Estas relaciones valen, en muchos de los casos, más que los activos físicos de la empresa. Las relaciones determinan el valor futuro de una compañía.

Cualquier desliz en estas relaciones afectará al rendimiento general de la compañía. Las empresas necesitan mantener una *tarjeta que puntúe las relaciones* establecidas y que describa sus puntos fuertes y débiles, sus amenazas y sus oportunidades. Es necesario que las empresas actúen rápido para arreglar cualquier relación importante que esté debilitada.

El marketing transaccional tradicional tendía a ignorar la importancia de las relaciones. Se veía a la empresa como una agencia independiente que siempre tenía que utilizar la manipulación para conseguir las mejores condiciones. La empresa estaba dispuesta a cambiar de un proveedor a otro por cualquier ventaja inmediata que consiguiera. Asumía que podría mantener el mismo número de clientes y ponía toda su energía en la adquisición de nuevos. La empresa no admitía la relación de interdependencia que tiene con otros agentes, ni que ésta pudiera afectar a su éxito.

**El marketing de relaciones, o relaciona!, conlleva un cambio de paradigma. De pensar solamente en términos competitivos y de conflicto se pasa a pensar en términos de interdependencia mutua y cooperación.** Reconoce la importancia de varios participantes — proveedores, empleados, distribuidores, mayoristas y minoristas — que cooperan entre sí para proporcionar así al consumidor el mejor valor. Las principales características del marketing de relaciones son:

- Se fija antes en los socios y clientes que en los productos de la empresa.
- Pone más énfasis en la fidealización de clientes y en el crecimiento que en nuevas adquisiciones de clientes.
- Se basa más en equipos multifuncionales que en el trabajo de departamentos aislados.
- Se centra más en escuchar y aprender que en hablar.

El marketing relacional exige nuevas prácticas dentro de las *4P* (véase el recuadro).

### El Marketing relacional y las 4P

#### Producto

- Cada vez hay más productos que se hacen a la medida de las preferencias del consumidor.
- Los nuevos productos se desarrollan y diseñan en cooperación con proveedores y distribuidores.

#### Precio

- La empresa pondrá un precio basado en la relación con el cliente y en el conjunto de características y servicios que pide el consumidor.
- Se da más la negociación en el marketing industrial porque, a menudo, se diseña el producto específicamente para el cliente.

### **Distribución**

- El marketing de relaciones, o relacional, favorece el marketing directo al consumidor, y por tanto reduce el papel de los intermediarios.
- El marketing de relaciones, o relacional, favorece la presentación de alternativas a los clientes respecto a la forma en que quieren hacer los pedidos, realizar el pago, recibir el producto, instalarlo e incluso repararlo,

### **Comunicación**

- El marketing de relaciones, o relacional, apuesta por una comunicación y un diálogo con los clientes más individualizados,
- El marketing de relaciones, o relacional, propone un marketing de comunicaciones integral para dar siempre al cliente la misma promesa e imagen.
- El marketing de relaciones, o relacional, establece redes externas de información con los clientes más importantes para facilitar el intercambio de información, la planificación conjunta, las órdenes de compra y los pagos.

El cambio hacia el marketing de relaciones no implica que las empresas abandonen por completo el marketing transaccional. La mayoría de las empresas necesitan trabajar con un enfoque que combine el marketing de relaciones y el transaccional. Las empresas que venden a grandes mercados de consumo practican en gran parte el marketing transaccional, mientras que las empresas que tienen pocos clientes practican más el marketing de relaciones.

## **Marketing Financiero**

### **Financial Marketing**

He pedido siempre al personal del departamento de marketing que esté bien preparado en finanzas. El campo financiero no es una inclinación natural de los especialistas en mercados. Estos están más interesados en las personas que en los números.

Sin embargo, serán pocos los especialistas de mercados que alcancen puestos de alta dirección si no dominan el mundo de las finanzas. Necesitan comprender términos como declaraciones de renta, flujos de tesorería, balances, presupuestos. Conceptos como los de rotación de activos, rendimiento de la inversión, valor económico añadido, capitalización de mercado, o coste de capital, deben resultarles tan familiares como los de ventas, cuota de mercado y margen bruto.

En la actualidad, las compañías se centran en tratar de mejorar la rentabilidad de los accionistas. El consejero delegado no está especialmente interesado en conocer cómo ha mejorado la notoriedad de la marca, el conocimiento del producto, la satisfacción del cliente, o la fidelidad, tras las últimas iniciativas de marketing. Lo que quiere conocer es su impacto sobre el rendimiento de la inversión y los precios de las acciones. Los especialistas de mercado deben compaginar sus unidades de medida de marketing con las unidades de medida financieras.

En la actualidad, los responsables de la reducción de costes de las empresas examinan cuidadosamente los gastos relacionados con el mundo del marketing. Hoy en día, quienes trabajan en el campo del marketing deben justificar cada partida de su presupuesto y explicar cómo contribuyen a mejorar el valor del accionista.

Uno de los pasos que pueden dar las empresas es crear la posición laboral conocida como *controlador de marketing*. El perfil de este puesto hace referencia a personas bien preparadas en finanzas, que comprendan el proceso de marketing y las acciones que hay que llevar a cabo para vender. Saben que la publicidad, las promociones y ventas, y otras iniciativas de marketing son necesarias, pero su tarea es asegurarse que el dinero se invierte bien.

Existen dos formas de mejorar los rendimientos financieros de las acciones de marketing:

- Mejorar la *eficiencia en marketing*. La mejora de la eficiencia en marketing supone reducir los costes de las actividades que la empresa debe llevar a cabo. Supongamos que la empresa necesita un expositor en el punto de venta y solicita presupuesto sólo a una compañía, y lo aprueba sin más. Si la empresa hubiera solicitado otros presupuestos, probablemente hubiera encontrado mejores precios, para ofertas de la misma o superior calidad. Supongamos que la propia empresa realiza sus investigaciones de mercado con un coste de  $x$  dólares, y que esta tarea podría subcontratarse a otra empresa que podría realizar la misma tarea con menor coste y más calidad. Otros ejemplos serían: gastos excesivos en comunicación y transporte, cierre de oficinas de venta improductivas, disminución de programas de promoción ineficaces, cierre de contratos con agencias de publicidad que no dan buenos resultados.



- Incrementar la *efectividad del marketing*. El concepto efectividad del marketing representa la búsqueda de un marketing mix más efectivo. Las empresas pueden mejorar la efectividad de su marketing mix sustituyendo canales de alto coste por otros de menor coste, reinvertiendo el dinero de la publicidad en relaciones públicas, reduciendo o añadiendo características al producto, adoptando tecnologías que mejoran la efectividad de la información y/o de la comunicación de la compañía.

El objetivo del marketing no es maximizar las ventas sino la rentabilidad a largo plazo de la empresa. Si bien los comerciales se centran en ventas, quienes trabajan en el departamento de marketing deben centrarse en beneficios. Muéstreme un especialista en marketing en puestos de alta dirección y ciertamente me estará presentando a una persona bien preparada en el campo financiero.

# Marketing Internacional

## International Marketing

Una empresa que sólo domine su-mercado doméstico lo perderá finalmente. Puede estar segura que vendrán competidores de otros países y desafiarán su dominio. En la actualidad no existen prácticamente fronteras en el mundo de los negocios.

Una de las mejores estrategias de crecimiento para una empresa es ir a mercados regionales o considerarse una empresa global. Pero, a mayor parte de las empresas dudan a la hora de introducirse en mercados internacionales. Ven obstáculos y riesgos provenientes de tarifas, diferencias de idioma, de cultura, devaluaciones, riesgos de cambio, y sobornos.

Pero, también existen aspectos favorables. A través de la entrada en otros mercados la empresa diversifica sus riesgos, al no depender de un solo mercado. De hecho, el mercado para sus productos y servicios puede ser maduro en el ámbito doméstico, y creciente en otros mercados internacionales. Por otra parte, las empresas que acuden a otros mercados se verán estimuladas a mejorar sus productos si quieren competir rentablemente en nuevas situaciones y entornos.

Cuando acuden a los mercados internacionales las empresas deben adaptar sus productos y su marketing mix. La empresa Asea 5-own Bobery utiliza el siguiente eslogan: **"Somos una empresa global que actúa de forma local en todos los lugares"**. Royal Ahold, el gigante holandés del comercio, mantiene la siguiente filosofía: **"Localizamos todo aquello que el cliente puede visualizar. Aquello que no puede visualizar, lo global izamos"**.

A la hora de decidir el nombre de sus productos las empresas se aseguran que funcionará bien en el ámbito internacional. La empresa Chevrolet denominó Nova a su nuevo coche, sin darse cuenta de que, en español, Nova significa «no va», «no anda».

A la hora de afrontar los mercados internacionales las empresas suelen pasar por cinco etapas: exportación ocasional pasiva, exportación activa usando distribuidores, apertura de oficinas internacional en el extranjero, construcción de fábricas en el extranjero, y establecimiento de centrales regionales.

En la expansión internacional las empresas tienden a establecer, inicialmente controles administrativos escasos, prefiriendo confiar en el sentimiento empresarial de los directivos del país de origen. Posteriormente, establecen controles estratégicos dirigidos a controlar el proceso planificador global y las decisiones sobre productivos.

Al escoger a los distribuidores de otros países hay que actuar con esmero. Conviene definir con claridad lo que se espera del distribuidor y conocer las leyes del país anfitrión en relación con el mundo de la distribución. Igualmente conviene incentivar al distribuidor para que se anime a hacer crecer el mercado, lo más rápidamente posible.

Las empresas suelen tener más éxito cuando identifican un mercado objetivo amplio, cuyas necesidades no están actualmente satisfechas. La compañía tendrá grandes probabilidades de tener éxito si aporta nuevos valores para ese mercado, que sean difíciles de imitar y, además es capaz de transmitir una fuerte cultura de compañía orientada a servir al mercado.

Las empresas que traten de conquistar mercados de países en vías de desarrollo deberían ofrecer beneficios nuevos o introducir sus productos a un precio menor, en lugar de plantear la misma oferta que en el mercado doméstico. Deben considerar la responsabilidad de un potencial mal uso de sus productos, debido tanto a la escasa formación de los clientes, como a la baja calidad de los canales de distribución así como también a posibles falsificaciones.

Cuando una compañía designa un director regional se enfrenta a dos problemas: el primero es si hace residir al director regional en la central de la compañía o en la capital de la región; el segundo es si convierte que el director regional represente los intereses de la central o los de los directivos de la región. La decisión de su residencia influirá en su orientación.

Sí bien las empresas deben garantizar un alto nivel de autonomía a sus directivos internacionales, deben igualmente conseguir un cierto nivel de coordinación a través de los sistemas de intercambio de información, directrices y regulaciones de la compañía, directivos regionales de línea, y directores de producto de la central.

No todos los directivos regionales son iguales. Normalmente los directivos con responsabilidad en amplios mercados gozan de más autonomía e influencia. Con frecuencia, los mercados internacionales de gran tamaño se escogen como centros de excelencia en la gestión de los procesos de investigación y desarrollo (I+D) y de lanzamiento de nuevos productos. Pueden también tener gran influencia sobre los directivos regionales de los países circundantes, de menor tamaño.

Las corporaciones multinacionales se enfrentan a difíciles dilemas a la hora de decidir qué productos introducir en cada país y en cada momento. Las decisiones de producto y publicidad para cada país deben tomarse, teniendo en cuenta las preferencias del consumidor, su poder de compra, la fuerza de los canales, la situación de tu competencia, y las condiciones económicas futuras del país.

Las compañías que hayan conseguido exportar de forma eficiente es muy probable que obtengan altas cuotas de mercado en otros países. Superarán la resistencia de intereses arraigados en forma de altas tarifas y cargos de prácticas de *dumping*. Estos exportadores harán bien en producir en aquellos países que planteen fuertes resistencias a las importaciones.

Aquella multinacional que abandona los países que le crean problemas terminará, finalmente, abandonando todos los países. Resulta más adecuado disminuir la presencia en los países con problemas que abandonarlos.

Las empresas globales tienen que aprender también a usar el trueque. Muchos países son pobres, pero están dispuestos a realizar intercambios. En ocasiones resulta conveniente intercambiar bienes «i se quiere vender algo a un país. Así, la empresa Pepsi-Cola tuvo que prometer a Rusia que le ayudaría a comercializar su vodka en otros países para poder introducir su Pepsi en Rusia.

A continuación se citan los principales factores que explican los fracasos a la hora de comercializar en el extranjero:

- No dedicar el tiempo suficiente a observar, integrarse y obtener información del mercado.
- No obtener información estadística de confianza sobre el mercado.
- No definir correctamente el público objetivo.
- No adaptar el producto y/o el marketing mix.
- No ofrecer el servicio adecuado.
- No encontrar buenos socios estratégicos.

# Marketing Mix

## Marketing Mix

El marketing mix describe una serie de herramientas que se utilizan para influir en las ventas. La fórmula tradicional las llama 4P: producto, precio, lugar y promoción (del inglés *product, price, place and promotion*).

Desde el principio surgieron muchas preguntas sobre cuál formulación más adecuada de las 4P del marketing mix.



- El sector de la perfumería quería que la forma del envasado (*packaging*) fuera introducida como una quinta P. Los guardianes de las 4P dijeron que la forma de envasado está ya considerada bajo la P de producto.
- Los gerentes de ventas preguntaron si no se incluyó a la de ventas (*salesforce*) porque comenzaba por S y no por P. guardianes respondieron que la fuerza de ventas está dentro de las herramientas de comunicación (*promotion*), junto con publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas y *ketting* directo.
- Los gerentes de servicios preguntaron dónde se encontraban los servicios dentro del marketing mix, o si también estaban excluidos porque su primera letra empezaba por S. Los guardianes respondieron que los servicios forman parte del producto. A medida que los servicios crecieron en importancia, el marketing de servicios sugirió que se añadieran tres P más a las 4P originales, a saber: *personal*, *procedimientos* y *entorno físico* (*physical evidence*). Así, los resultados de un restaurante dependerán de sus empleados, del proceso por el cual sirven comida (bufé libre, comida rápida, mantelería, etc.) y de la imagen y características que tenga el restaurante.
- Otros sugirieron añadir *personalización* al marketing mix. El personal de marketing tiene que decidir el grado de personalización que deben tener el producto, el precio, el lugar y la comunicación.
- En mi caso, yo sugerí añadir a las 4P las relaciones públicas y las relaciones con la Administración, porque también pueden influir en la capacidad de la empresa para vender.
  - En una ocasión, también propuse escapar de la prisión que supone la letra P mediante una redefinición de la función esencial de cada P:

Producto = Configuración

Precio = Valoración Lugar (*Place*) = Facilitación Promoción = Simbolización

El que las 4P representen la postura mental del vendedor y no la del comprador es una de las críticas más básicas que se ha hecho al concepto de marketing mix. Roben Lauterborn sugirió que los vendedores deberían trabajar primero con las 4C, antes de establecer las 4P. Las 4C son: el conjunto de expectativas de valores positivos para el consumidor (*customer values*), y no el valor del producto; el conjunto de expectativas de valores negativos para el consumidor (*costs*), y no sólo el PRECIO comodidad (*convenience*), y no el lugar; y la comunicación (*communication*), y no la promoción. Una vez que se definen las 4C para el cliente objetivo, se vuelve mucho más fácil establecer las 4P.

Las P pueden sustituirse entre sí. Un concesionario de coches vendía automóviles utilizando 10 vendedores y márgenes normales. Sus ventas eran pobres. Entonces redujeron la plantilla a 5 vendedores rebajaron el precio de los coches considerablemente. Sus ventas aumentaron rápidamente. De la misma manera, Jeff Bezos, director general de Amazon, redujo sus gastos en publicidad y bajó los precios de los libros, y las ventas de Amazon se dispararon.

Establecer las 4P es difícil, debido a la interacción que existen ellas. Tomemos producto y lugar:

- Suponga que el producto es O y el lugar 1. ¿Cuánto es O X 1? Respuesta = 0.
- Suponga que el producto es 1 y el lugar 0. ¿Cuánto es 1 X 0? Respuesta = 0.
- Suponga que el producto es 1 y el lugar 1. ¿Cuánto es 1 X 1? Respuesta = 3.

Elija las herramientas de marketing que sean apropiadas para la fase del ciclo de vida en la que se encuentre el producto. Por ejemplo, la publicidad y la propaganda producirán los mayores rendimientos en la fase de introducción del producto; su misión es conseguir que el consumidor conozca el producto y se interese por él.

Las promociones de ventas y la venta personal se vuelven más portantes durante la fase de madurez. La venta personal puede forzar la comprensión de las ventajas del producto por parte del consumidor y su convicción de que lo ofrecido merece la pena, promociones de ventas son muy efectivas para aumentar la venta en el hoy. En la fase de recesión, la empresa debería continuar las promociones de ventas y a la vez reducir la publicidad, la propaganda y la venta personal.

El vicepresidente de marketing de una importante aerolínea europea quería aumentar la cuota aérea de la compañía. Su estrategia fue aumentar la satisfacción del consumidor con mejores comidas, cabinas más limpias, personal de vuelo mejor formado y tarifas más bajas. Sin embargo, no ejercía ninguna autoridad en esta materia. El departamento de catering se decantó por comidas que mantuvieran los costes de catering bajos; el departamento de mantenimiento utilizó servicios de limpieza que mantuvieran los costes de mantenimiento bajos; el departamento de recursos humanos contrató personal de vuelo, sin tener en cuenta si eran amables de manera natural; el departamento financiero fijó las tarifas. La intención por parte del vicepresidente de marketing

de crear un marketing mix integrado fue frustrada por el resto de los departamentos, ya que éstos adoptaron un enfoque de costes o de producto.

La elección del marketing mix viene también influida por el tamaño de la compañía. Las empresas líderes del mercado se pueden permitir más publicidad y usar menos las promociones de ventas. Los competidores pequeños, por el contrario, utilizan las promociones de ventas más agresivamente.

Las empresas que se dirigen al mercado de los consumidores tienden a enfatizar la publicidad sobre la venta personal y las que se dirigen al mercado empresarial hacen lo contrario. En ambos tipos de mercados las dos herramientas son necesarias. Dentro de las que se dirigen al mercado de consumo hay quienes enfatizan las estrategias de empuje (*push*), utilizando fundamentalmente su fuerza de ventas para convencer a los minoristas o distribuidores de que adquieran, promuevan y vendan a consumidores finales el producto que ellos ofrecen. Otros, en cambio, dan énfasis a las estrategias de atracción (*pull*), confiando ampliamente en que la publicidad y las promociones atraerán a las tiendas, consumidores que demandarán sus marcas.

Debe utilizar el marketing mix de una forma integrada para que tu marketing funcione. Sin embargo, en muchas empresas, la responsabilidad de los diferentes elementos del marketing mix está en manos de diferentes individuos o departamentos.

## Medición del Rendimiento

### Performance Measurement

Los especialistas en marketing se han centrado tradicionalmente en LAS ventas, la cuota de mercado y el margen de las empresas para fijar sus objetivos y valorar su rendimiento. Pero las ganancias en cuota de mercado, aunque deseables, necesitan un examen más profundo. Ha conseguido el tipo de clientes adecuado? ¿Son fieles, o cambian a menudo de marca? ¿Está comprando cuota o ganándola? ¿Está consiguiendo más cuota en un mercado en recesión? Considere lo siguiente:

- Hace unos años, General Electric despidió a un gerente de división porque aumentó su cuota en el mercado de aspiradores, cuando debería haberlo conseguido en el mercado de transistores.
- Jack Welch, cuando dejó General Electric, dijo que se había equivocado buscando ser número uno o dos en todos los negocios porque esta estrategia "lleva a los equipos directivos a definir sus mercados de forma demasiado estrecha... y ha hecho que GE haya perdido oportunidades y crecimiento".

Centrarse en los márgenes puede llevar también a confusiones. Los mercados del automóvil de Estados Unidos dejaron de hacer cosas pequeñas porque los márgenes eran bajos. Los japoneses fueron este mercado, sabiendo que podrían captar la atención de los consumidores más jóvenes, quienes acabarían comprando, con el tiempo, coches japoneses más grandes.

Su empresa necesita toda una serie de unidades de medidas adicionales para establecer sus metas y medir sus resultados (véase en el recuadro que se adjunta).

Su empresa debe fijar objetivos específicos y unidades de medidas para las diferentes áreas de marketing. Para el servicio técnico usar, por ejemplo, "a tiempo, arreglado a la primera", para saber el porcentaje de veces que el técnico llegó a tiempo y reparó el producto completamente. Para valorar la correcta realización de los pedidos, la unidad de medida puede ser el "porcentaje de pedidos rellenados adecuada y completamente".

#### Objetivos y Unidades de Medición

Porcentaje de nuevos consumidores por número medio de consumidores.

Porcentaje de consumidores perdidos por número medio de consumidores.

Porcentaje de consumidores recuperados por número medio de consumidores.

Porcentaje de consumidores que hay en las siguientes categorías: muy insatisfecho, insatisfecho, indiferente, satisfecho y muy satisfecho.

Porcentaje de consumidores que dicen que volverían a comprar el producto.

Porcentaje de consumidores que recomendarían la empresa a otros.

Porcentaje de consumidores que dicen que los productos de la empresa son los más preferibles dentro de su categoría.



Porcentaje de consumidores que identifican correctamente el posicionamiento y la diferenciación que busca la empresa.  
Percepción media de la calidad de los productos de la compañía en relación con el principal competidor.  
Percepción media de la calidad de los servicios de la compañía en relación con el principal competidor.

Cada empresa debe fijar incentivos apropiados para la consecución de los diferentes objetivos. Se debe evitar establece! incentiva que consigan beneficios a corto plazo, pero pérdida de clientes en largo plazo. Pagar a los vendedores de coches una comisión puede llevarles a manipular al consumidor para conseguir la venta-Corredores de bolsa a comisión tienen un incentivo que puede llevar a jugar con los ahorros del consumidor. Los agentes de seguros están pagar lo menos posible. A los operadores de telemarketing ¡es paga por la velocidad más que por el servicio, y esto puede dar la relación a largo plazo con el consumidor. Los sistemas de incentivos deben ser vigilados constantemente para evitar abusos.

## Medios de Comunicación

### Media

Las empresas deben utilizar los medios de comunicación. Si su empresa no usa los medios de comunicación, a efectos prácticos, es si no existiera.

Los medios más importantes son la televisión, la radio, prensa, invistas, catálogos, marketing directo, teléfono e Internet. Cada tiene sus ventajas y desventajas en términos de coste, alcance, frecuencia e impacto. Una agencia de publicidad dedica su departamento principal a buscar el mejor medio de comunicación para conseguir un determinado nivel de alcance, frecuencia e impacto con el presupuesto que les otorgan (*véase* Publicidad),

Hace unos años las empresas podían llegar al 90 por ciento de la audiencia de los Estados Unidos solamente anunciándose en ABC, SBC y CBS. Hoy en día, usted tiene suerte si con los tres canales de comunicación citados llega al 50 por ciento de su audiencia. Las empresas tienen que diversificar sus presupuestos entre docenas de canales y medios de comunicación. Por este motivo enfocarse es primordial. Ya no se puede llegar al mercado masivo de una forma barata.

El personal que trabaja en los medios de comunicación siempre está buscando nuevos vehículos de comunicación que sean efectivos en coste o que llamen mucho la atención. Ahora se ponen anuncios en zepelines y en coches de carreras, en ascensores, baños y en las gasolineras. Conforme el número de anuncios aumenta, el peligro de que pase desapercibidos crece.

La eficiencia en la comunicación puede aumentar si utilizamos *el* marketing de bases de datos. No sólo le permite enviar ofertas a miembros concretos de su base de datos de clientes, sino que también puede comprar nombres adicionales de los "agentes especializados". Estos agentes ofrecen miles de listas, como ejemplo "mujeres ejecutivas cuyo salario es superior a 100.000 dólares", "profesores de empresariales que enseñan marketing", "propietarios de motocicletas". Puede probar una muestra nombres de la lista prometida. Si el ratio de respuesta es alto, compre más nombres de la lista, si es bajo, no use dicha lista.

Puede ponerse en contacto con las personas de la lista por telefono, correo, fax o correo electrónico. La buena noticia es que puede medir la tasa de retorno de su inversión en comunicación.

El futuro de los medios de comunicación no reside en aumento la difusión, sino en concentrarla.

## Mercados

### Markets

Se pueden definir los mercados de muchas formas. Originalmente un mercado era un lugar físico donde se reunían compradores y vendedores. Los economistas describen el mercado como un grupo ó; compradores y vendedores que realizan transacciones (en personal por teléfono, por correo, o por cualquier otro medio) de un determinado producto o clase de productos. Por consiguiente los economistas hablan del mercado del automóvil o del mercado de la vivienda. Quienes trabajan en el departamento de marketing ven a los vendedores como la "industria" y a los compradores como el "mercado". Por tanto, el personal de marketing hablará del mercado de "propietarios de viviendas, de bajos ingresos, y de 35 a 50 años" o del mercado de "agentes de compra que adquieren pintura para sus empresas".

Los mercados se pueden definir ampliamente o de manera concreta. El "mercado masivo" es la definición más básica, e incluye los billones de personas que compran y consumen los productos básicos (por ejemplo, jabón, sodas). Gran parte del crecimiento económico de los Estados Unidos ha sido el resultado del dominio que tienen las compañías americanas sobre la producción, distribución y marketing masivos.

En el otro extremo podemos hablar del "mercado de uno" o "mercado unitario" para describir un individuo específico o compañía de la que se encarga un especialista en marketing. IBM sería mercado unitario para aquellos consultores que dediquen todo su tiempo a vender servicios a IBM.

El punto clave reside en definir el mercado objetivamente. El "mercado masivo" es una definición muy vaga. Es difícil hacer un producto que quiera todo el mundo. Es más fácil hacer un producto que apasione a unos pocos. Esto ha conducido a los hombres de negocios a perseguir nichos de mercado y mini-mercados. El inconveniente de esta estrategia es que los segmentos se seccionan en grupos, aún más pequeños. El bajo volumen resultante en cada uno de ellos sólo permite que sobrevivan unas pocas compañías.

Los mercados se diferencian de las jerarquías en la forma de conseguir las cosas. Los mercados implican que la gente llegue voluntariamente a acuerdos, en los que ambas partes salen beneficiadas. Las jerarquías, por el contrario, consisten en que personas de alto rango ordenen a personas de rango inferior que realicen ciertas acciones. Muchos opinan que la mejor manera de construir una economía insostenible y auto-reguladora es confiando en los mercados antes que en las jerarquías. Las economías de mando y control no han funcionado.

El marketing es una fuerza democratizadora. Sólo existen cuatro maneras de obtener algo que desee: robar, tomar prestado, pedir o intercambiar. Utilizar el intercambio (dando algo para conseguir algo) es la forma más ética y eficiente, y constituye el corazón del marketing.

Una cosa es segura: los mercados cambian más rápido que el marketing. Los compradores cambian en número, deseos y poder adquisitivo como respuesta a la economía, la tecnología y la cultura. Las empresas, con frecuencia, no se dan cuenta de estos cambios y mantienen prácticas de marketing que han perdido su eficacia. Muchas compañías, hoy en día, utilizan prácticas de marketing obsoletas.

## Minoristas y Vendedores

### Retailers and Vendors

Cuando los minoristas eran pequeños y poco importantes, los fabricantes tenían el poder. Los fabricantes más fuertes podían imponer los términos y el espacio que querían para sus productos. Con la llegada de los grandes minoristas —hipermercados, grandes superficies, grandes almacenes especializados— esto cambió radicalmente. Los minoristas se convirtieron en los representantes de los consumidores y los fabricantes dejaron de tener influencia sobre ellos. Los minoristas ya sólo escogían aquellos productos que satisfacían más a sus clientes. Y los grandes detallistas realizaban pedidos tan grandes que consiguieron que los fabricantes se pelearan entre ellos para ofrecerles las mejores condiciones. Una empresa como Toys 'R Us consiguió tal cuota del mercado del juguete que incluso insistió en participar en el diseño y el envase de nuevos juguetes.

Bowling Green, director de ventas de Kevin Price, recoge este cambio de poder desde el fabricante al minorista: "**Hace una década un minorista era un chihuahua dando mordiscos al talón del fabricante —es una molestia, sí, pero poco irritante; le das algo de comida y se va—. Hoy en día es un pit-bull y quiere desgarrarte los brazos y las piernas. Te gustaría verlo rodar, pero uno está demasiado ocupado, defendiéndose, como para intentarlo**".



La única fuerza que puede domar a estos grandes minoristas es la competencia de otro gran minorista: Home Depot vs. Lowe's; Sam vs. Costco; Barnes & Nobles vs. Borders; Office Max vs. Office Depot vs. Staples; Circuit City vs. Best Buy.

Vender al por menor es vender al detalle. Es trabajo duro. Cyril Magnin, un comerciante americano, aconseja: "Si tienes más de 40 años, no perteneces a la venta detallista". Un viejo proverbio chino añade este consejo: "Si no puedes sonreír, no abras una tienda".

Los tres factores del éxito de la venta al por menor solían ser "ubicación, ubicación, ubicación". Con la llegada de Internet, el emplazamiento físico es menos importante. Millones de personas compran libros en Amazon.com sin saber cuál es la ubicación de dicha empresa. Todo lo que necesitan es una dirección de Internet.

Las empresas fabricantes necesitan consolidar las relaciones que mantienen con las empresas que venden sus productos. Se debería formar un consejo de distribuidores que se reúna varias veces al año. Los distribuidores deberían evaluar la actuación de los fabricantes y hacer sugerencias de mejora. Los expertos de las empresas suministradoras, por su parte, deberían visitar y ayudar a los distribuidores a mejorar su negocio. Las empresas tienen que aprender de sus mejores distribuidores e informar a otros comercios de las *prácticas más exitosas*. Y los distribuidores que hayan conseguido los mayores rendimientos merecen reconocimiento y mejores condiciones.

Los minoristas de hoy deben adoptar nuevas medidas para sobrevivir en el mercado brutal en que nos encontramos. En primer, los minoristas necesitan pasar más tiempo aprendiendo quiénes son sus clientes. Deberían dar a sus clientes un carné de socio y recoger información para sus bases de datos de clientes. Gracias al análisis de las compras que realizan los consumidores pueden saber quiénes compran mucho vino, o pescado o helado, y pueden anunciar y realizar actos especiales para este tipo de segmentos.

Segundo, los minoristas deben invertir en conseguir que el hecho de ser minorista sea una experiencia más que una responsabilidad.

La experiencia de marca cuenta mucho más que la imagen de marca.

LAS tiendas pueden animar a la gente a volver más a menudo si consiguen una experiencia de marca distintiva, como han demostrado Barnes & Noble, los supermercados Sturbridge y otros grandes minoristas.

Tercero, los minoristas han de trasladarse más agresivamente hacia la comercialización de marcas privadas. Estas marcas hacen buen dinero que las marcas nacionales. En cierta época, las marcas de distribuidor eran consideradas inferiores a las marcas nacionales otro después apareció President's Choice introducida por supermercados Cañadas Loblaw's, una marca que sobrepasó la calidad de algunas de las marcas nacionales. El siguiente paso era que los minoristas vendieran dos o tres marcas de distribuidor con diferentes niveles de calidad y precio. El principal requisito era crear confianza al distribuidor y dar valor al consumidor.

Cuarto, los minoristas deberían tener un portal en Internet que a los consumidores más información y la oportunidad de detectar y dialogar con ellos.

## Mision

## MISSION

Las empresas se crean para lograr una misión. La misión se puede formular de varias maneras:

- **Misión de Dell:** "Ser la empresa de ordenadores más exitosa del mundo en proporcionar la mejor experiencia a los consumidores de los mercados a los que atendemos".
- **Misión de Mars Company:** "El consumidor es nuestro jefe, la calidad nuestro trabajo, y el valor nuestro objetivo".
- **Misión de McDonald's:** "Nuestra visión es ser el mejor restaurante de comida rápida. Esto significa abrir y dirigir fabulosos restaurantes y proporcionar calidad, servicio, limpieza y valores excepcionales (QSCV = Quality, Service, Cleaning-less, VaJue)".

Parte del éxito de Virgin Atlantic Airways se debe más a la redefinición de su negocio como entretenimiento, que al transporte en sí. Virgin intenta que sus pasajeros no tengan un vuelo aburrido,

proporcionando videos personalizados, masajes, helados y otros detalles que han sido imitados más tarde por sus competidores.

Johnson & Johnson prefiere priorizar sus objetivos: su primera responsabilidad es con los consumidores, la segunda con sus empleados, la tercera con la comunidad y la cuarta con los accionistas. Este orden de prioridades es la mejor manera de asegurarse beneficios para los accionistas, como J&J ha demostrado a lo largo de los años.

Muchas definiciones de la misión contienen las frases adecuadas: "Las personas son nuestro activo más importante." "Seremos los mejores en lo que hacemos." "Nuestro objetivo es superar las expectativas." "Nuestro objetivo es conseguir más rendimiento para nuestros accionistas." La forma más vaga de preparar la definición de la misión es poner todas estas frases en cualquier orden.

Imprima la declaración de su misión en la parte posterior de sus tarjetas de negocios para recordar a su gente, prospectos y clientes, la motivación que dirige su empresa.

# Necesidades de los Clientes

## Customer Needs

Marketing es una manera original de "identificar necesidades y satisfacerlas". Las empresas identifican necesidades escuchando y preguntando a los clientes, y luego presentan la solución adecuada para cada necesidad. Además, hay muy pocas necesidades que las empresas no conozcan. Esto es lo que venía a decir Pietro Guido, un consultor italiano, especialista en marketing, en su libro llamado *The No-Need-Society*.

Otros, sin embargo, lo que entienden por "*No-Need-Society*" es que se trata más bien de crear nuevas necesidades. En esta línea, Akio Morita, en su obra llamada *Made in Japan* decía: "Nosotros no servimos a los mercados, los creamos." Los clientes nunca pensaron en videocámaras, faxes, etc., hasta que nuestra empresa los lanzó al mercado.

Además, aunque las viejas necesidades estén suficientemente satisfechas, pueden surgir nuevas, como consecuencia de distintos *sucesos* en el planeta. Así, la tragedia del 11 de septiembre del 2001, ha hecho aumentar la necesidad de seguridad en el aire, en la alimentación o en el transporte. Las *tendencias* también pueden hacer surgir nuevas necesidades. A medida que la gente se va haciendo mayor quiere sentirse joven, y se somete a operaciones de cirugía o utiliza máquinas para hacer ejercicio. Por lo tanto, podemos distinguir entre necesidades conocidas y necesidades latentes. Las empresas exitosas intentarán anticiparse a las nuevas necesidades y no limitarse solamente a satisfacer las necesidades tradicionales.

A veces las necesidades aparecen limitadas por la visión reducida que las empresas tienen de sus clientes. Existen dogmas para ilustrar este hecho. En la industria de la cosmética, por ejemplo, se dice que las mujeres utilizan cosméticos, fundamentalmente, para atraer a los hombres. Anita Roddick, fundó The Body Shop pensando que las mujeres querían que los cosméticos se ocuparan igualmente del cuidado de su piel. Incluso demandó otro valor a las empresas fabricantes de cosméticos: que se preocuparan de las causas sociales, ya las mujeres favorecerían aquellas marcas que así lo hicieran.

Greg Carpenter y Kent Nakamoto han llegado a la conclusión de que se trata de que la gente quiera lo que las empresas quieren. Las empresas desempeñan un importante papel a la hora de enseñar los consumidores lo que desean. Así, las empresas y sus marcas nuevas características a productos como ordenadores, videocámaras que los clientes, de otra forma, nunca hubieran ni imaginado ni pedido. De esta forma se consigue que los consumidores se hagan una mejor idea de qué es lo que quieren. Las empresas que actúan de esta forma no sólo actúan dirigidas por el mercado (*market driven*) -sino dirigiéndolo (*market driving*). En este sentido se dice que, en la actualidad, se trata menos de conocer las necesidades de los consumidores y más de delimitarlas.

Una de las razones por las que los primeros en entrar en el mercado tienen éxito, como ocurrió con Xerox o Palm, es porque las características que ellos atribuyen a sus productos delimitan lo que a gente va a querer. Los consumidores consideran dichos atributos como definidores de la categoría. Las marcas que llegan más tarde, si quieren triunfar, deben ofrecer un producto, como mínimo con las mismas características, e introducir otras adicionales.



# Objetivos y Metas

## Goals and Objectives

El objetivo más usual de un negocio es conseguir un rendimiento superior al coste del capital. El objetivo es conseguir que el valor de la inversión, en el futuro, sea superior al actual. Si ocurre esto La compañía habrá conseguido un valor económico adicional,

Las empresas pueden añadir otros objetivos, pero éstos deben ser decididos cuidadosamente:

- *Crecimiento de la compañía.* Las empresas necesitan crecer, pero de forma rentable. Muchas empresas realizan fusiones, absorciones o expansiones geográficas para hacer crecer sus principales áreas de negocio, aunque esto conlleve importantes costes para las líneas inferiores. Piensan más en comprar crecimiento que en ganarlo.

*Cuota de mercado.* El objetivo de demasiadas empresas se centra en reunir el mayor número de clientes. Ahora bien, el aumento de la cuota de mercado implica también atraer clientes de poca confianza. Estas empresas harían bien en enfocarse hacia el cuidado de los clientes leales; procurando conocerles mejor, y tratando de encontrar y desarrollar los bienes y servicios que necesitan o desean.

- *Rendimiento sobre ventas.* Algunas empresas se enfocan a conseguir o mantener un cierto margen. Pero el margen no tiene sentido si no se acompaña con volumen de ventas (rotación de activos).

- *Crecimiento de los beneficios por acción.* Algunas compañías establecen objetivos de rentabilidad para sus acciones. Ahora bien, la rentabilidad de la acción no refleja necesariamente la rentabilidad del capital ya que las empresas pueden aumentar la rentabilidad de sus acciones amortizándolas, ocultando algunos costes, y a través del empleo de varias mediciones creativas de la contabilidad.

- *Reputación.* Muchas empresas deberían luchar por conseguir una buena fama. La mejora de la reputación de las compañías debería incluir cuatro subobjetivos: (1) ser el suministrador preferido por los clientes, (2) ser la empresa preferida por los trabajadores, (3) ser el socio elegido por los canales de distribución y (4) ser la compañía preferida por los inversores. La mejora de su reputación ayudará a la compañía a conseguir su objetivo primario: conseguir un rendimiento superior al coste del capital.

Una vez que las empresas hayan clarificado sus objetivos deberán desarrollar también objetivos corporativos, de divisiones de negocio, y de los distintos departamentos. Estos objetivos dirigen el proceso planificar e incorporan incentivos y premios. Peter Drucker, padrino del concepto *dirección por objetivos*, lamenta sin embargo el siguiente hecho: "La dirección por objetivos funciona si se conocen los objetivos. En el 90 por ciento de las ocasiones no se conocen".

Yogi Berra, el famoso jugador de béisbol de los Yankees de Nueva York avisa: "Si usted no sabe dónde va, es muy posible que termine en cualquier otro lugar". Entonces, ¿cómo se establecen los objetivos? Su respuesta no ayuda mucho; "Cuando *llegues* a una bifurcación en el camino, tómala".

Piense cuidadosamente en sus objetivos y metas. Por ejemplo, la velocidad es útil sólo si se corre en la dirección correcta. Un piloto, a través del teléfono interno, decía: "Tengo buenas y malas noticias.

En primer lugar, las malas; no sé dónde vamos. Ahora las buenas: "vamos los más rápidos".

# Opinión pública

## Word of mouth

Ningún anuncio o vendedor puede convencer sobre las virtudes de un producto tan persuasivamente como un amigo, conocido, anterior cliente, o experto independiente. Suponga que está pensando en comprar un organizador digital y que ya ha visto todos los anuncios de Palm, HP y Sony. Incluso va a examinarlos al Circuit City y escucha al vendedor. Todavía está indeciso, y no compra. Entonces aparece un amigo que le dice cómo Palm cambió su vida. Y eso es rodo lo que necesita escuchar. O lee un artículo, escrito por un experto que probó el producto y describe cada uno de ellos y recomienda Palm.

A las empresas les encantaría llevar a cabo campañas que den que hablar sobre el lanzamiento de sus nuevos productos. Las empresas altamente tecnificadas envían sus nuevos productos a expertos bien

reconocidos y a líderes de opinión, a la espera de conseguir un gran respaldo editorial. Hollywood reza por una buena crítica de Roger Ebert.

Los responsables del marketing anuncian las ventajas de sus nuevos productos con la esperanza de que el público las crea y las transmita de boca en boca. Pero muy pocos saben cómo utilizar a los expertos y a sus clientes para conseguir nuevos clientes. Según Michael Cafferky, experto en opinión pública: "La palabra que va de boca en boca... marcha orgullosa pero sosegadamente hacia delante, mientras sus primos de Madison Avenue intentan en vano replicar su dramático resultado... La palabra que va de boca en boca es el método de baja tecnología que tiene el cerebro para revisar toda la campaña publicitaria de alta tecnología que viene del mercado".

Las empresas han ido pasando cada vez más al marketing de boca en boca. Así, a la hora de lanzar un nuevo producto tratan de identificar a los individuos que gustan de adquirir los nuevos productos (*early adopters*), habladores y curiosos, y con un círculo de conocidos muy numeroso. Cuando una empresa consigue la atención de dichos individuos hacia su nuevo producto, ellos harán el resto del trabajo, como si fueran "vendedores sin sueldo".

Algunas empresas contratan a gente para que desfile con sus nuevos productos en áreas públicas. Algunos pueden aparcar un nuevo Ferrari en un cruce muy concurrido. Un extraño puede que le pida que le haga una foto, y le deja para ello un nuevo teléfono con una cámara incorporada, lo que lleva irremediadamente a una conversación sobre el producto. Alguien en un bar contesta a su nuevo videoteléfono, y todo el mundo quiere saber más sobre ello. En marzo de 1999, los creadores de la película *El proyecto de la bruja de Blair* contrataron a 100 estudiantes universitarios para que distribuyeran por varios centros juveniles panfletos de personas desaparecidas con la intención de promocionar la película.

Hoy en día vemos el aumento de "murmullo agregado" gracias a Zagat, que colecciona publicaciones sobre restaurantes de Nueva York, de restaurantes baratos (no críticas gastronómicas), o e-opinión (opiniones en la red) donde la gente cuenta sus opiniones de los productos. Pronto los consumidores serán capaces de distinguir las opiniones buenas de las malas, y no necesitarán basarse más en la publicidad.

# Oportunidad

## Opportunity

En el mundo abundan las oportunidades, grandes y pequeñas. Todavía estamos esperando la cura del cáncer, comidas que no engorden con buen sabor, programas de pérdida de peso sin esfuerzo que funcionen, y coches voladores para evitar los atascos de tráfico. Mientras esperamos, podemos centrarnos en hacer nuestros productos y servicios actuales mejores de muchas maneras.

Busque los problemas. La gente se queja de no poder conseguir dormir bien durante la noche, eliminar el desorden de sus casas, irse de vacaciones a un precio razonable, saber sus orígenes genealógicos, eliminar las malas hierbas del jardín, etc. Cada problema puede tener varias soluciones. Como apuntó en su día, John Gardener, fundador de Causa Común: "Cada problema es una oportunidad brillantemente disfrazada".

Busque las tendencias. Seguramente pueda sacar algunas ideas de la lista de 16 tendencias de Faith Popcorn que incluyen, *recogimiento*, *rejuvenecimiento* y *cashing out*. Recogimiento se refiere a la gente que se queda en casa más tiempo porque el mundo exterior « está volviendo adverso; por tanto, piense en formas de hacer un hogar más agradable gracias al mobiliario, la electrónica y otras formas de entretenimiento. Rejuvenecimiento recoge el hecho de que la gente mayor se quiere sentir joven, lo que lleva a una gran difusión de cremas antiarrugas, cirugía estética y ventas de coches marca Jaguar. Y liquidar significa que la gente quiere tener una existencia menos ajetreada y busca estilos de vida más sencillos y ciudades más pequeñas.

No hable sólo de oportunidades. El éxito sucede cuando la preparación se encuentra con la oportunidad. Una empresa tiene que, o bien hacer historia o ser historia. Alguien comparó la demanda del mercado con un río de aguas rápidas: no conseguirá ni un pez si no echa la caña suficientemente rápido. Mark Twain aprendió esto de una amarga experiencia: "En raras ocasiones era capaz de ver una oportunidad hasta que dejaba de serlo".

Una de las grandes oportunidades de hoy en día es crear negocios que puedan poner precios, significativamente más bajos que la competencia, pero manteniendo la rentabilidad. Este ha sido el secreto de Wal-Mart, Southwest Airlines, IKEA y Dollar General. Modificaron sus industrias respectivas con el fin



de ofrecer precios más bajos que la competencia. Estos minoristas atrajeron millones de consumidores dado el gran número creciente de familias con bajos ingresos.

Rosabeth Moss Kanter, en su libro *Cuando los Gigantes Aprendan a Bailar*, escribió: "Los años que quedan por venir serán para aquellos que aprendan a equilibrar los sueños con la disciplina. El futuro pertenecerá a aquellos que aprovechen el potencial que tienen las oportunidades más extensas, pero que reconozcan la realidad de los recursos limitados, y encuentren nuevas soluciones que permitan hacer más con menos".<sup>40</sup>

Ralph Waldo Emerson dijo: "Este momento, como todos, es un gran momento si sabemos qué hacer con él".

## Organización

### Organizaron

¿Para quién debería trabajar la dirección general? Para el trabajador de a pie, por supuesto. El trabajó la dirección general es ayudar a los trabajadores de la empresa a ser lo mejor que puedan ser. Robert Potter, antiguo presidente de Monsanto Chemical Company, dijo: "Los gerentes de división pagan los servicios de las oficinas centrales de su propio presupuesto. Si creen que están pagando demasiado por el personal de administración, simplemente eliminemos el trabajo de la dirección".

El departamento de ventas no es toda la empresa, pero más vale que toda la empresa sea el departamento de ventas. No todo el personal de una empresa es el director de marketing, pero todo el mundo debería estar implicado en el marketing de la empresa. Hiroyuki Takeuchi menciona esta idea, aplicada a las compañías japonesas: "El 50 por ciento de las empresas japonesas no tienen un departamento de marketing y el 90 por ciento no tienen ningún tipo de sección especial dedicada a la investigación de mercados. Esto es porque se considera a todo el mundo un especialista en marketing".

Las empresas se organizan verticalmente, pero los procesos lo hacen horizontalmente. La reingeniería intenta corregir este desacuerdo entre la organización de la empresa y los procesos gracias a la definición de equipos interdisciplinarios que dirijan los procesos clave (véase Relaciones del Departamento de Marketing).

Las compañías multidivisionales tienden a estar más orientadas al producto que a la industria o al cliente. Sin embargo, las divisiones pueden hacer productos que se dirijan a una misma industria o cliente. Siemens se ha enfocado recientemente a industrias: hospitales, aeropuertos, estadios deportivos y campus universitarios. Siemens ha asignado a cada industria un único directivo de nivel *senior*, con la autoridad y la responsabilidad de orquestar la cooperación interdivisional necesaria.

## Orientación Cliente

### Customer Orientation

¿Cómo lograr que toda la empresa piense y respire por el cliente? Jan Carlzon, exconsejero del Sistema Escandinavo de Aerolíneas (SAS), escribió *El momento de la verdad*, donde describe cómo logró enfocar a todos sus trabajadores hacia el cliente.<sup>41</sup> En las reuniones en las que participaba enfatizaba que SAS atendía a 12 millones de clientes al año y que, como promedio, cada cliente estaba en contacto con cinco empleados de la compañía en un día cualquiera. Esto suponía 60 millones de *momentos de la verdad*, oportunidades para dejar una impresión positiva en los clientes, friera personalmente por teléfono o por mail. Pero Carlzon fue más lejos. Se embarcó en un cambio de estructura, de sistemas y de tecnología para capacitar a sus empleados en la satisfacción permanente de todos sus clientes objetivo.

Hoy en día, los consejeros deberían hacer ver a sus empleados, en términos financieros, cómo aumentaría el valor de la compañía y de ellos mismos, si cada uno se centrara en proporcionar un valor agregado a sus clientes. Los clientes pagarían más y costaría menos atenderlas bien. Todos se beneficiarían y los empleados que prestasen una atención sobresaliente al cliente recibirían una felicitación especial.

La tarea comienza contratando a las personas idóneas. Hay que decidir no sólo si los candidatos tienen las habilidades correctas, sino también las actitudes correctas. Siempre me llama la atención conocer por qué la mayoría de las personas prefiere volar con Delta Airlines, desde Chicago a Florida, cuando pueden escoger a ¡¿ Eastern Airlines, quien ofrece el mismo vuelo. La diferencia: Delta contrata personal del Sur, donde la amabilidad es la norma; la Eastern Airlines contratara personal de la ciudad de Nueva York.

Todo el personal contratado requiere de una excelente capacitación. Disney tiene un programa donde en una semana se les transmiten las experiencias que se busca que tengan sus clientes en Disneylandia. No puede existir un cliente insatisfecho. Todo debe de planificarse, implementarse y recompensarse.

Sin embargo, las empresas tienden a dar a sus trabajadores dos mensajes en aparente conflicto. L. L Bean y otras compañías entre su personal para que den satisfacción a cada uno de sus clientes. El cliente es lo primero. Y al mismo tiempo, reconocen que cada cliente tiene un valor diferente para la compañía (es decir, en cuanto a los ingresos que les deja) y por lo tanto, cada cliente debería recibir un trato diferente.

Conclusión: Trate a cada cliente con atención, pero no necesariamente con la misma atención.

American Airlines establece deferencias en el trato a sus clientes, desde asignarles asientos de diferentes tamaños, hasta ofrecerles un menú especial. Los pasajeros que han acumulado miles de kilómetros reciben un trato especial, conocido como Programa Platino para Ejecutivos, gracias al cual gozan de menores tiempos para registrarse, prioridad en el embarque, así como ser los primeros en disfrutar de las frecuentes mejoras que realiza la compañía. Igualmente, reciben regalos sorpresas como libros *best-sellers* y cristalería Tiffany.

Para estar realmente orientada hacia el cliente, la empresa debería estar dirigida por *directores de clientes* (o por directores de grupo de clientes) y no por *directores de marca*. La tarea de estos directivos sería identificar los productos o servicios demandados por sus clientes y ponerse en contacto con los directores respectivos de producto o de marca, que serían los responsables de proporcionarlos.

Demasiadas empresas se dirigen todavía con *enfoque producto* en lugar de hacerlo con orientación cliente. Su pensamiento se mueve así:

Recursos —>- M. primas —\*- Ofertas —\*• —^— Canales de distribución —»»• Clientes

Parten del producto existente y apoyándolo con una fuerte inversión en comunicación lo lanzan a todos los clientes potenciales, sin caer en la cuenta de las diferencias entre los clientes y los beneficios buscados. No conocen mucho a cada uno de sus clientes individuales y por ello no pueden realizar ventas cruzadas o referen- ciadas. Ambos procesos requieren disponer de información detallada sobre la transacción y cualquier otra en la que el cliente pudiera estar interesado. Las empresas con orientación cliente visualizan un acercamiento diferente, conocido como *marketing de observación y respuesta*.

Clientes — Canales de distribución —»- Ofertas —\*~ —\*- M. primas —\*- Recursos

Las empresas que comprendan a sus clientes se encontrarán en una mejor posición para desarrollar canales de distribución, productos, materias primas y recursos más apropiados.

## Patrocinio Sponsorship

Se invita constantemente a las empresas para que patrocinen actos, actividades y causas justas. Las empresas también buscan activamente escenarios donde puedan hacer público su nombre. Por ejemplo, Coca-Cola ha sido un patrocinador de los Juegos Olímpicos, la Copa del Mundo, las Super Bowls y los Osear. Coca-Cola espera ganarse el favor del público y llevar a sus socios a grandes actos soltando grandes sumas de dinero.

Las empresas pondrán dinero para que su nombre aparezca en ciertas instalaciones como edificios, universidades y estadios con el objetivo de mantenerse a la vista del consumidor. A veces les sale el tiro por la culata; Houston tuvo que encontrar un nuevo nombre para el Enron Field.



Las empresas pueden patrocinar una *causa* importante (como comer mejor, más ejercicio, visitas regulares al médico, decir no a las drogas) en lo que se llama "relación-causa", una causa en la que mucha gente cree, la empresa puede mejorar su reputación corporativa. A través de este patrocinio la empresa puede aumentar la notoriedad de su marca, fidelizar más clientes, crear ventas y conseguir una cobertura en prensa más favorable.

Las empresas toman prestada la imagen de las celebridades para hacer radiar más sus propios nombres. Las celebridades atraen atención a la marca, añaden credibilidad y ofrecen confianza. No es sorprendente que cantantes, actores y figuras del deporte estén dispuestos a vender su imagen. Reebok ha contratado la imagen de Venus Williams (por 40 millones de dólares) y Nike ha adquirido la imagen de Tiger Woods (con un contrato de 100 millones de dólares).

Pero, tenga cuidado. PepsiCo tomó prestada la imagen de Michael Jackson, Mike Tyson y Madonna, y todas le salieron en su contra. Y Hertz utilizó la imagen de O. J. Simpson sólo para lamentarlo.

El patrocinio puede resultar un gasto o una inversión. Si el dinero no genera un aumento en las ventas o en la cotización de las acciones de la empresa, entonces es un gasto. Las empresas que quieren convertir el gasto en inversión deben ser muy cuidadosas a la hora de decidir qué patrocinar.

La pregunta es ¿qué gana una compañía a la hora de poner su nombre en un estadio, en una carrera de Fórmula Uno, en un torneo de golf o en un espectáculo? ¿Ayuda a la empresa a vender más? Muchas empresas no han pensado bien en sus patrocinios. De hecho, a menudo comienzan con un patrocinio que continua indefinidamente, por inercia o por el miedo a ser criticados si lo dan por terminado.

Sí su empresa va a patrocinar algo, asegúrese de que sea algo relevante para su público objetivo y su tipo de producto o servicio. Un buen ejemplo de ello es el patrocinio, por parte de Timex, del Ironman Triatlón con el eslogan "*take a licking and keep on ticking*". Por el contrario, no tendría ningún sentido que la división de comida para bebés de Nestlé patrocinara un acto de enfermería.

Asegúrese de que decide los objetivos que trata de conseguir con el patrocinio. El dinero debe tener un impacto positivo en notoriedad, imagen y fidelización de los clientes, que al final se convertirá en más ventas. Pregúntese cuánto deberían aumentar sus ventas para justificar dicho gasto. Después de cada patrocinio, haga una evaluación para ver si se han alcanzado los objetivos. Por descontado que es muy difícil medir el valor que una compañía recibe de gran parte del dinero que usa para patrocinar. Si descubre que no contribuyó a conseguir ningún valor, considérela como filantropía.

## Pañales de Marketing

### Marketing Pans

Su empresa necesita una visión, la visión demanda una estrategia, la estrategia requiere un plan y el plan requiere acción. Un proverbio japonés dice: "**Visión sin acción es un sueño. Acción sin visión es una pesadilla**".

Necesita preparar un plan de marketing detallado. Pero tiene más sentido llamarlo plan de batalla. Su plan debería darle la confianza de que ganará la guerra antes de empezar la primera batalla. Si no está introduciendo algo mejor, más nuevo, más rápido o más barato, no debería entrar en el mercado.

Un plan de marketing consta de seis etapas: análisis de la situación, objetivos, estrategia, tácticas, presupuesto y control.

1. **Análisis de la situación:** En esta fase la compañía examina las variables de macroentorno (económicas, político-legales, socio-culturales, tecnológicas) y las de microentorno (la propia compañía, la competencia, los distribuidores \ los proveedores). La empresa lleva a cabo un análisis SWOT (puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas). Este análisis debería llamarse, en realidad, un análisis TOWS (amenazas, oportunidades, debilidades y puntos fuertes), porque el orden debería ser de fuera hacia dentro en vez de dentro hacia fuera. Puede que el análisis SWOT haga excesivo énfasis en los factores internos y limite la identificación de amenazas y oportunidades del entorno a sólo aquellas que se ajustan a los puntos fuertes de la empresa.

2. **Objetivos:** Partiendo del análisis de la situación, la compañía define objetivos, los clasifica, y establece metas y un programa para lograrlas. La empresa también fija objetivos con respecto a los accionistas, la reputación de la compañía, la tecnología y otros asuntos de su interés.

3. Estrategia: Las metas se pueden alcanzar por varios caminos. El trabajo de esta etapa consiste en elegir el modo de acción más efectivo para la consecución de los objetivos.
4. Tácticas: Hay que detallar el efecto de la estrategia con respecto a cada una de las 4P, y también un calendario que indique las acciones a desarrollar y las personas concretas que van a llevar a cabo el plan.
5. Presupuesto: Las acciones y actividades que planea la empresa implican gastos que se suman al presupuesto que la compañía necesita para conseguir sus objetivos.
6. Seguimiento: La empresa debe tener períodos de revisión y medidas que revelen si está progresando hacia la meta. Si se producen desviaciones, la compañía debe revisar sus objetivos, estrategias o acciones para corregir la situación.

Para facilitar el proceso de planificación, su empresa debería disponer de un formato estandarizado donde escribir el plan. Este formato de plan ha de ser utilizado por todas las divisiones y grupos de productos. Esto hará posible la revisión, comparación y evaluación de los planes por la oficina de planificación estratégica. Una gran empresa multinacional tiene una oficina de planificación que puntúa todos los planes, antes de que sean aprobados. La oficina aplica criterios como los siguientes:

- ¿Está razonablemente completado el análisis de la situación?
- ¿Son las metas razonables y alcanzables, en vista de los resultados obtenidos en el análisis situacional?
- ¿Parece la estrategia la adecuada para conseguir las metas establecidas?
- ¿Están las tácticas en línea con la estrategia propuesta?
- ¿Es la tasa de rendimiento de la inversión suficiente y creíble?

Los planes deficientes se devuelven a la división o a los responsables de grupos de productos para ser revisados de acuerdo con las notas sugeridas. El uso de un programa informático estándar para la planificación hace más fácil la revisión de los planes, en caso de críticas o circunstancias imprevistas. En un caso avanzado, la empresa construye un modelo para estimar cómo afectan a las ventas y beneficios, hipotéticas revisiones en el presupuesto de publicidad, tamaño de la fuerza de ventas o precios. El grupo Hudson River, por ejemplo, ha desarrollado *simuladores de estrategias de marketing* para ayudar a diferentes compañías a asignar los recursos de marketing, de la mejor forma posible.

La ventaja de planificar se encuentra menos en el plan en sí mismo que en el proceso de planificación. Dwight Eisenhower señalaba: "Siempre he encontrado que los planes eran inútiles, pero el proceso planificador resulta indispensable en la preparación para la batalla".

Ningún plan de batalla sobrevive la primera batalla. Necesitará revisión constante conforme la batalla se desarrolla. Quizás tenga que rediseñar su avión mientras esté aún en el aire.

Asegúrese de que no invierte más tiempo haciendo planes que consiguiendo resultados. El profesor James Brian Quinn apuntaba: "**Una muy buena planificación corporativa... es como el ritual de la danza de la lluvia. No tiene efecto alguno sobre el clima. El plan de batalla no es nada, a menos que se convierta en trabajo. Planee su trabajo y trabaje su plan. Los planes de marketing no producirán ni un dólar de beneficio si no los implementa. Pero no confunda movimiento con acción.**"

Las empresas ganadoras son aquellas que hacen más veces lo correcto (eficacia) y lo hacen mejor (eficiencia).

# Posicionamiento

## Positioning

Gracias a Al Ries y Jack Trout, el concepto "posicionamiento" entró a formar parte del vocabulario de marketing en 1982, cuando escribieron *Posicionamiento: La Batalla por su Mente*<sup>^</sup>. En realidad la palabra había sido usada anteriormente en relación con la colocación de los productos en las tiendas, con esperanza de que fuera a la altura de los ojos. Sin embargo, Ries y Trout dieron un giro a este término: "Posicionamiento no es dónde posiciona un producto en el lineal. Posicionamiento es la actuación sobre la mente del consumidor". Por tanto, Volvo nos dice que fabrica "el coche más seguro". BMW es "lo último en máquinas de conducción", y Porsche es "el mejor coche deportivo de pequeño tamaño del mundo".

Una empresa puede afirmar que es diferente y mejor que otra de muchas formas: somos más rápidos, más seguros, más baratos, *más cómodos*, durarnos más, tenemos mejor trato, mayor calidad, mayor valor... la lista continúa. Pero Ries y Trout enfatizaron la necesidad de elegir una de todas ellas para que se fijara en la mente del consumidor. Veían el posicionamiento, principalmente, como un ejercicio de comunicación. A menos que el producto sea identificado como el mejor en algo que es significativo para un grupo de



consumidores estará pobremente posicionado y lo recordarán con dificultad. Recordamos las marcas que sobresalen como las primeras o las mejores en algo.

Pero el posicionamiento no puede ser arbitrario. No deberíamos hacer creer a la gente que Hyundai es "lo último en máquinas de con ducción". De hecho, el producto debe ser diseñado con la intención de darle un posición a miento en la mente del consumidor. Se debe decidir el posicionamiento antes de diseñar el producto. Uno de los trágicos fallos de la línea de coches de General Motors es que diseñan vehículos sin un posicionamiento distintivo. Una vez que el coche ha sido fabricado GM se las ve y se las desea para encontrar su posicionamiento.

Las marcas que no son número uno en su mercado (medidas por el tamaño de la compañía u otro atributo) no' tienen por qué preocuparse —simplemente necesitan elegir otro atributo y ser número uno en dicho atributo—. Sugerí a una compañía farmacéutica que posi-cionara su nuevo producto como "el más rápido en alivio". Su nuevo competidor posicionó su marca como "la más segura". Cada competidor atraerá a aquellos consumidores que buscan su atributo principal.

Algunas empresas prefieren construir un posicionamiento múltiple en vez de un único posicionamiento. La empresa farmacéutica podría haber llamada a su producto "el más rápido y seguro del mercado". Pero entonces otro competidor podría adoptar la posición "el más barato". Obviamente, si una compañía afirma tener demasiados atributos superiores no será recordada ni creíble. Sin embargo esto puede funcionar, ocasionalmente, como cuando la pasta de dientes Aquafresh se anunció ofreciendo tres ventajas en una: lucha contra la caries, dientes blancos, aliento más fresco.

Michael Treacy y Fred Wierseman distinguieron tres grandes posicionamientos empresariales (a los que llamaron "disciplinas de valor"): *liderazgo en el producto*, *excelencia operacional* y *conexión íntima con el consumidor*. ^ Algunos clientes valoran más a la firma que ofrece el mejor producto de una categoría; otros valoran la firma que opera de forma más eficiente; y aún hay otros que valoran la firma que responde mejor a sus deseos personales. Esto quiere decir que la compañía ha de convertirse en líder reconocido en uno de estos valores y ser más o menos competente en los otros dos. Conseguir ser líder en estos tres valores sería muy difícil y costoso para cualquier empresa.

Fred Crawford y Ryan Mathews han sugerido recientemente cinco posibles posicionamientos: *producto*, *precio*, *facilidad de acceso*, *valor del servicio añadido* y *experiencia con los consumidores*. ^ Basándose en su estudio sobre compañías exitosas, llegaron a la conclusión de que una compañía líder *dominaría* uno de ellos, tendría unos resultados superiores a la media en un segundo (*diferenciación*), y estaría a la *par de la industria* con respecto a los otros tres. Por ejemplo, Wal-Mart domina en precio, se diferencia en producto (ofrece una gran variedad), y puntúa como la media en facilidad de acceso, valor del servicio añadido y experiencia con los consumidores. Crawford y Mathew mantienen que una compañía estaría por debajo del óptimo si intenta ser el mejor en más de dos posicionamientos.

El mejor posicionamiento lo tienen aquellas compañías que han logrado ser únicas y son muy difíciles de imitar. Nadie ha copiado con éxito a IKEA, Harley Davidson, Southwest Airlines o Neutrogena. Estas empresas han desarrollado cientos de procesos específicos para dirigir su negocio. Su forma exterior puede ser copiada, pero no el trabajo interno.

Las empresas que no tienen un posicionamiento único pueden conseguir algún resultado recurriendo a la estrategia "número dos". A Avis se le recuerda por su eslogan: "Somos número dos. Seguimos esforzándonos". Y a 7-Up se le recuerda por su estrategia de "No-cola".

Como alternativa, una empresa puede reclamar que pertenece *i.* club exclusivo de los líderes de su industria: las Tres Grandes Firms de Automóviles, las Cinco Grandes Firms Contables. Pueden explotar el aura que se crea por el hecho de pertenecer al círculo de los líderes, el cual ofrece productos y servicios de más alta calidad que los de fuera del círculo.

El no posicionarse funcionará para siempre. Las empresas deben reevaluar el posicionamiento de sus marcas más importantes, conforme van ocurriendo cambios en el mercado, la competencia, la tecnología y la economía. Las marcas que están perdiendo cuota de mercado necesitan reposicionarse. Esto debe hacerse con cuidado. Los cambios en el posicionamiento harán que pierda algunos de los clientes a los que les gusta la marca tal y como es en ese momento. Si Volvo, por ejemplo, pone menos énfasis en la seguridad y más en el diseño, podría decepcionar a los fans de Volvo que tienen una mente más práctica.

## Precio

### Price

Osear Wilde observó una gran diferencia entre precio y valor: "Un cínico es una persona que sabe los precios de todo y el valor de nada". Un hombre de negocios me dijo que su aspiración era conseguir el precio más alto para su producto.

¿Cuál debería ser el precio de su producto? Un antiguo proverbio ruso dice: "Hay siempre dos necios en cada mercado, uno pide un precio demasiado bajo y el otro uno demasiado alto".

Sí baja mucho el precio se elevan las ventas, pero se reduce el margen de beneficios. Además, esto atrae a los clientes equivocados, aquellos que cambiarán de producto para ahorrarse tres céntimos de euro. Atraerá cambios competidores que igualarán o reducirán el precio, aún más, e incluso perjudicará la imagen que tienen los clientes del producto. De hecho, aquellos que venden por menos probablemente conocen cuál es el verdadero valor de sus productos. Si sube demasiado los precios se puede perder tanto la venta como el cliente. Peter Drucker añade otro precepto: "La veneración a los precios altos siempre crea un mercado para un competidor". El enfoque más habitual para establecer un precio es determinar el coste y añadir el margen de beneficio. Sin embargo, los costes no guardan ninguna relación con el valor que perciban sus clientes. Sus costes sólo le ayudarán a saber si puede fabricar o no el producto.

Una vez que haya establecido el precio, no lo use como argumento de venta. Para conseguir la venta, hable del valor de su producto. Como observó Lee Iacocca: "Cuando el producto es el adecuado, no se necesita ser un gran vendedor". Jeff Bezos, de Amazon, dijo: "No me preocupan los que reducen su precio un 5 por ciento. Me preocupan los que pueden ofrecer una mejor experiencia".

Por lo tanto, ¿cuál es la importancia del precio? Christopher Fay, del Juran Institute puntualizó: "En el 70 por ciento de los estudios de mercado, el precio se sitúa en primera o segunda posición como el atributo con el cual los clientes se sienten más insatisfechos. ¡Ni el 10 por ciento de los que gustan cambiar de marca estaban motivados por el precio!".

La globalización, la hipercompetencia e Internet están reestructurando los mercados y los negocios. Estas tres fuerzas actúan incrementando la presión bajista de los precios. La globalización empuja a las compañías a producir en los lugares más baratos y traer sus productos de países con precios inferiores a los de sus mercados domésticos. La hipercompetencia hace que varias compañías puedan luchar por un mismo cliente, lo que acarrea reducciones de precios. Internet facilita la comparación de precios y el movimiento hacia la mejor oferta. El reto del marketing es encontrar formas de mantener los precios y la rentabilidad, teniendo en cuenta estas macro-tendencias.

Las principales respuestas parecen escar en mejorar la estrategia de segmentación, en construir y gestionar las marcas adecuadamente, y en una gestión superior de las relaciones con los clientes. Estos temas se tratan en varias partes de este libro.

# Productos

## Products

La mayor/a de las empresas se definen con orientación producto T no con orientación mercado. Así, podemos escuchar. Somos "fabricantes de coches", "fabricantes de refrescos", etcétera. Theodor Levitt, antiguo miembro de la Escuela de Negocios de Harvard viene advirtiendo, desde hace años, del peligro de centrarse en el producto físico y omitir la necesidad subyacente. Levitt acusó al sector del ferrocarril de actuar con "miopía de marketing", al no considerarse como una empresa dedicada al transporte y, en consecuencia, no considerar la competencia de camiones o aviones. Las empresas del acero no prestaron suficiente atención al impacto que ocasionaría el plástico y el aluminio, ya que se consideraban empresas dedicadas al acero, y no empresas de materiales. Coca-Cola omitió el desarrollo de bebidas con sabor a fruta, saludables y energéticas. Sin embargo, embotelló el agua al entender que su producto es "quitar la sed".

¿Cómo deciden las empresas lo que van a ofrecer al mercado? Existen cuatro formas de abordar este tema:

1. Vender algo que ya existe.
2. Crear aquello que alguien demanda.
3. Anticiparse a algo que se demandará en el futuro.
4. Crear algo que nadie demanda, en la actualidad, pero que satisfará plenamente a los futuros compradores.

La última estrategia implica un riesgo mucho más alto, pero también la posibilidad de obtener un mayor beneficio.

No venda sólo un producto. Venda una experiencia. Harley Davidson vende algo más que simplemente motos. Vende una experiencia como propietario. Tienen comunidades de socios. Organizan viajes de aventura. Venden un estilo de vida. El "*producción total*" excede con creces la mera motocicleta.

Ayude al comprador a usar el producto. Explíquelo su funcionamiento, cómo usarlo de una forma segura, cómo alargar la vida del producto. Si pago 30.000 dólares por un coche, me gusta comprarlo a una compañía que me ayude a obtener el máximo rendimiento en el uso del mismo. Cari Sewell preconizó este mensaje en su libro (con Paul Brown), *Customers for Life*. "No sólo vendían coches, sino que asumían también la responsabilidad de repararlos, limpiarlos, financiación, etcétera.

Cuesca más construir y vender malos productos que buenos. Bruce Henderson, ex presidente del Boston Consulting Group comentaba: "La mayoría de los productos, en la mayoría de las empresas, son trampas en efectivo... No sólo no ofrecen valor, sino que suponen un continuo drenaje de los recursos corporativos". En economías lentas, en particular, las empresas tienen que concentrar sus inversiones en un reducido grupo de marcas, concretamente las que se puedan vender a precios elevados, gusten a clientes leales, consigan una alta cuota de mercado, y sean utilizables para categorías relacionadas. Uníever decidió pasar de 1.600 marcas a 400, concentrando en éstas su enorme presupuesto de publicidad y promoción.

Demasiadas empresas tienen una cartera de productos muy mal construida. Mi consejo es que su empresa participe en varios segmentos del mercado que pretenda dominar. El papel principal de Marriott en el mercado de los hoteles está basado en su empleo de marcas comerciales, de diferentes precios, desde Fairmont, a Courtyard, Marriott o Ritz-Carlton. Kraft conquistó el mercado de pizzas congeladas creando cuatro marcas. La marca Jack se dirige al sector de precios bajos; la marca Original Tombstone compite con las marcas de pizzas congeladas de precio medio; DiGiornos compite en calidad con pizzas para entregar recién hechas; por último. California Pizza Kitchen se dirige a la parte alta del mercado, y su precio es de tres veces el de las marcas más baratas.

Por otra parte, no siempre el mejor producto consigue conquistar el mercado. Muchos usuarios consideran que el software de Apple es mejor que el de Microsoft. Sin embargo, Microsoft es el dueño del mercado. Betamax de Sony ofrecía mejor calidad de grabación que VHS de Matsushita, pero VHS fue quien ganó. A veces quien gana es quien realiza mejor la comercialización y no quien tiene el mejor producto. El Profesor Theodore Levitt de Harvard observó: "Un producto no es un producto a no ser que se venda. De otra forma es simplemente una pieza de museo".

# Premociones de Ventas

## Sales Promotion

Las promociones de ventas se refieren a los incentivos y recompensas que se dan a los clientes por comprar ahora en vez de luego. Mientras que la publicidad es un instrumento de largo plazo para modificar la actitud del mercado hacia una marca, las promociones de ventas son un instrumento del corto plazo para desencadenar acciones de compra. No es de extrañar que los gerentes de marca cada vez confíen más en las promociones de ventas, especialmente cuando tienen que cumplir sus cuotas de ventas. ¡Las promociones de ventas funcionan! Y también dan lugar a una respuesta más rápida y mensurable que la que consigue la publicidad. Hoy en día, el ratio entre publicidad y promociones de ventas puede estar en un 30-70, lo contrario de lo que solía ser.

El aumento de las promociones de ventas es un reflejo de que las empresas dan más prioridad a las ventas actuales que a la construcción de una marca en el largo plazo. Es una vuelta al marketing transaccional dejando un poco de lado el marketing de relaciones.

Las promociones de ventas se pueden dirigir a distribuidores, consumidores y a la fuerza de ventas. Los distribuidores trabajarán más duro si se les ofrecen más descuentos, ayudas para su publicidad y *merchandising*, así como regalos. Los consumidores comprarán más si se les incentiva con cupones, descuentos, ofertas 2X1, primas, regalos, concursos, demostraciones de producto y garantías. La fuerza de ventas actuará con más vigor si se la motiva con concursos que premien el alto rendimiento.

Debido a la gran variedad de herramientas de promoción de ventas existentes los responsables del marketing necesitan experiencia para saber cuál usar. Algunas grandes empresas tienen especialistas en promociones de ventas que pueden aconsejar a los gerentes de marca. La empresa también puede contratar los servicios de una agencia especialista en promociones de ventas. La principal necesidad no es sólo



utilizar las promociones de ventas, sino revisar y guardar los resultados para que la empresa pueda mejorar la eficiencia de sus promociones con el tiempo.

Aunque la mayoría de las promociones aumentan las ventas, muchas pierden dinero. Un analista estimó que sólo el 17 por ciento de cierto grupo de promociones de ventas son rentables. Esto sucede cuando la promoción de ventas atrae a nuevos consumidores que prueban el producto y les gusta más que la marca que compraban anteriormente. Pero muchas promociones solamente atraen a consumidores que cambian fácilmente de marca en busca de un precio más bajo, y que normalmente abandonan una marca cuando otra está en promoción. Es raro que una promoción de ventas tiene a los consumidores que son fieles a otras marcas.

Por tanto, las promociones de ventas funcionan peor en mercados donde hay una gran similitud entre las marcas. Tienden a atraer a consumidores que cambian de marca en cuanto ven otra a menor precio o en oferta, y que nunca serán fieles a una marca determinada. Es mejor usar las promociones en mercados donde la similitud entre las marcas es menor y en los que los consumidores encuentren que su producto y sus características les gustan más que el que compraban anteriormente.

Las marcas más débiles y con menor cuota de mercado tienden a utilizar más las promociones que las fuertes. Las marcas con menor cuota tienen pocos recursos para gastar en publicidad y por un coste pequeño pueden conseguir que la gente, al menos, pruebe su producto.

No se debe abusar de las promociones de ventas. Constantes rebajas en los precios, cupones y primas pueden devaluar la marca en la mente de los consumidores. Y puede llevar a que los consumidores esperen a la próxima promoción, en vez de comprar ahora.

Las empresas se ven obligadas por los comercios a usar las promociones más a menudo de lo que les gustaría. Los comercios demandan descuentos y ayudas como condición para poner el producto en la estantería. Los comercios pueden también realizar sus propias promociones a los consumidores. Muchas compañías no tienen más remedio que cumplir.

Son preferibles las promociones que estén en línea o enriquezcan la imagen de su marca y que además añadan algún valor. Intente utilizar las promociones junco con la publicidad. La publicidad explícita al consumidor por qué debería comprar el producto y las promociones de ventas le incentivan a hacerlo. Cuando se usan ambas a la vez se consiguen mejores resultados.

## Proveedores

### Suppliers

Los responsables de marketing de la compañía deberían estar interesados en los proveedores de la misma, y no solamente en los distribuidores. Una de las razones es asegurarse de que el personal del departamento de compras adquiere suministros de calidad, para que la empresa pueda proporcionar la calidad prometida a los consumidores. Otra razón es que los proveedores independientes pueden dar lugar a retrasos en el suministro, y por tanto nuestra empresa será incapaz de cumplir con las fechas de entrega prometidas. Una tercera razón es que los buenos proveedores proporcionarán ideas que añadan valor a la compañía, además de simplemente suministrar el producto.

Aunque el departamento de compras de la empresa debería buscar los mejores proveedores, también tiene la responsabilidad de mantener bajos los costes de suministro. Esta presión puede llevar a acuerdos mutuos en la elección de los proveedores. Cuando Ignacio López dirigió las compras de General Motors trató a los proveedores severamente, siempre demandando un precio mínimo incluso si ponía algunos de ellos al límite de la supervivencia. Esto es tener una visión muy corta. Uno puede suponer que estos proveedores favorecerían a otras empresas del automóvil cuando se produjeran situaciones de escasez en el suministro, o a la hora de revelar innovaciones que todavía no se conocían.

Hoy en día la mayoría de las empresas están reduciendo el número de proveedores con los que trabajan. La idea es que un buen proveedor es mejor que tres mediocres. Algunas compañías han elegido trabajar con un proveedor principal en vez de enfrentar a varios entre sí con la esperanza de llevarse alguna concesión. La industria del automóvil ha pasado a seleccionar un único proveedor para los asientos, otro para los motores, otro para los frenos, y así sucesivamente. Estos proveedores son considerados como socios, que invierten junto con la empresa en la satisfacción del cliente.

Si usted es un proveedor, dé gracias cuando tenga un cliente exigente. Rolls-Royce llama a Boeing "el cliente más difícil que tenemos", y da gracias por ello. Si cumple con las normas de un cliente exigente, la empresa verá que es mucho más fácil satisfacer a sus clientes menos exigentes.

# Publicidad

## Advertising

La mayoría de las personas, y yo mismo, mantenemos una relación de amor/odio con la publicidad. Así, yo disfruto viendo los nuevos anuncios de publicidad del vodka Absolut: ¿Dónde esconderán la famosa botella? Y me encanta el humor de la publicidad británica y la calidad de los anuncios franceses. Incluso, se me quedan grabadas en la mente las melodías y los estribillos de algunos anuncios. Sin embargo, no me gusta la mayor parte de la publicidad. De hecho, la ignoro activamente. Interrumpe mis procesos mentales. Algunos anuncios llegan incluso a irritarme.

Los mejores anuncios no sólo son creativos sino que, además, venden. La creatividad por sí misma no basta. La publicidad es algo más que un arte. Pero, que tenga arte, ayuda. William Bernbach, antiguo presidente de Doyle, Dane & Bernbach decía: "Los hechos no son suficientes... No olvidemos que Shakespeare utilizaba UM-mas muy manidas y, sin embargo, su mensaje llegaba a través de una gran ejecución".

No es menos cierto que, incluso los anuncios brillantes, deben ser renovados o pasarán de moda. Coca-Cola no puede mantener permanentemente eslóganes como " *The Real Thing*", "*Cokeisit*", o "*I'd Like to Teach the World to Sing*". El desgaste de la publicidad es un hecho.

Los líderes publicitarios no coinciden en la forma de crear una campaña de publicidad efectiva. Rosser Reeves, de la agencia publicitaria Ted Bates & Company, defiende la idea de unir la marca a un beneficio único. Tal fue el caso de la asociación de la marca "R-O-L-A-I-D-S" con la palabra "**RELIEF**". **Leo Burnett p™**

crear un carácter, un símbolo que exprese los beneficios o perxo\*-dad del producto: El gigante verde, el vaquero de Marlboro, y *rr.^jim* otras personalidades míticas. La agencia Doyle, Dane & Bernbac á-vorece el desarrollo de historias narrativas, con episodios centrado»^ el problema y en su solución. Así, los anuncios de Federal Exp^J muestran a una persona preocupada por la llegada a tiempo de *tm* envío, y observa cómo el sistema de seguimiento desarrollado *ym* FedEx le confirma el cumplimiento de sus expectativas.

El objetivo de la publicidad no es subrayar hechos sobre el rr»-ducto sino más bien comunicar una solución a un problema o •• sueño. Conviene dirigir la publicidad a las aspiraciones de los difieres. Esto es lo que hacen marcas como Ferrari, TiffTany, Gucc « Ferragamo. El automóvil Ferrari promete la entrega de tres sueños: reconocimiento social, libertad y heroísmo. Merece la pena citar a observación de Charles Revson, fundador de Revlon: "En la faa»-ría hacemos barras de labios. En nuestra publicidad vendemos esperanza".<sup>48</sup>

Ahora bien, las promesas de cumplimiento de sueños despierna sospechas de la bondad de la publicidad. Muchas personas no cree» que la elección de un determinado coche o perfume les hará rrj= atractivos o interesantes. Stephen Leacock, humorista y educarce mantiene una visión cínica de la publicidad: "La publicidad \*e puede describir corno la ciencia de arrestar a la inteligencia humana el tiempo suficiente para obtener dinero de ella".

El objetivo más frecuente de la publicidad es crear notoriedad. Sin embargo, en otras ocasiones, el objetivo se centra en conseguir un mejor conocimiento del producto; con menor frecuencia, en desarrollar la preferencia hacia la marca; y, en alguna ocasión, en provocar la compra. La publicidad por sí misma no puede desarrollar todo el trabajo. Se necesita la ayuda de herramientas como la promoción de ventas para provocar la venta. Los vendedores necesitarán desarrollar los beneficios de la oferta para poder cerrar la venta.

Y, lo que es peor, muchos anuncios no es especialmente creativo. La mayoría de ellos ni se recuerda. Veamos el caso de los anuncios de automóviles. El anuncio típico muestra un nuevo coche que se desliza a 160 km/hora subiendo un puerto de montaña. Pero no existen montañas en Chicago, y además la velocidad límite es de 100 km/hora. Y todavía más importante: no puedo recordar la marca del coche anunciado. Conclusión: la mayoría de los anuncios derrochan el dinero de las compañías y mí tiempo.

La mayoría de las agencias culpan de la falta de creatividad a sus propios clientes. Sabiamente, los clientes piden a las agencias tres anuncios, más o menos arriesgados. Pero, al final, el cliente suele escoger el menos arriesgado. Así pues, el cliente tiene su parte de responsabilidad a la hora de matar a la buena publicidad.

Antes de decidir un presupuesto publicitario las empresas harían bien en hacerse esta pregunta: ¿Cómo conseguiremos clientes más satisfechos, inviniendo en publicidad o dedicando el mismo dinero a la mejora del producto, de nuestro servicio o de las experiencias de los clientes? Me gustar/a que las empresas emplearan más tiempo y dinero en el diseño de un producto excepcional, y menos en intentar manipular las percepciones de los clientes a través de costosas campañas publicitarias. Cuanto mejor sea el producto menos habrá que invertir en publicidad. La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos.

Cuanto mayor sea el nivel de lealtad de sus clientes menos tendrá que gastar en publicidad. En primer lugar, la mayor parte de los clientes volverá a comprar sin que usted tenga que anunciarse. En segundo lugar, debido a su alto nivel de satisfacción, la mayor parte de los clientes realizarán la publicidad por usted. Además, la publicidad atrae, con frecuencia, a consumidores que buscan gangas.

Existen muchas personas que les encanta la publicidad, con independencia de que funcione o no. Mi último amigo y mentor, el doctor Stuart Henderson Britt, cree apasionadamente en la publicidad: "Hacer negocios sin publicidad es como hacer guiños a una mujer en la oscuridad. Tú sabes lo qué estás haciendo, pero nadie más lo sabe".

El mantra de una agencia de publicidad reza así: "Acostarse temprano, levantarse pronto, trabajar en el infierno, haga publicidad". Sin embargo, sigue recomendando: "Haga buena publicidad, no mala publicidad". David Ogilvy advertía: "Nunca escriba un anuncio que no le gustaría que lo leyera su propia familia. Si *no* le gustaría mentir a su mujer no mienta a la mía".<sup>49</sup>

Ogilvy critica a los publicistas que buscan premios y no ventas, "El negocio de la publicidad... se frena por las personas que la crean pero que no saben cómo vender, que no han vendido en su vida... que desacreditan la tarea de la venta, y cuya misión en la vida es mostrar lo listos que son, y que engatusan a sus clientes para que les den dinero con el cual muestren su ingenio y originalidad.

Quienes aman la publicidad pueden ilustrar muchos casos en los que ésta funcionó de manera brillante: Marlboro, vodka Absolut, automóviles Volvo, La publicidad funcionó también en alguno» casos como los siguientes:

- Una empresa hizo publicidad de sistemas de seguridad. Al ¿; siguiente la empresa sufrió un robo.
- Si usted piensa que la publicidad no merece la pena, sábeme» que existen en Colorado 25 montañas más altas que el Pika Peak. ¿Puede nombrar una sola de ellas?

Aquellos que no tienen demasiada confianza en la publicidad lo gusta citar a John Wanamaker: "Sé que la mitad del dinero que invierte en publicidad se malgasta; pero nunca sé a qué mitad corresponde".

¿Cómo desarrollar una campaña publicitaria? Hay que tomar cinco tipos de decisiones, en lo que se conoce como las *cinco emes* la publicidad (*misión, message, media, money, measurement*): misión, mensaje, medios, dinero y medición de la eficacia.

La *misión* de la publicidad es una de estas cuatro: informar, persuadir, recordar, o reafirmar una decisión de compra ya tomada. Si se traía de un nuevo producto, la función de la publicidad será informar y o persuadir. Si hablamos de un producto ya conocido, como Coca-Cok. la misión de la publicidad será recordar. Dado que tras la compra de un producto surge una cierta inseguridad, la misión de algunos anuncios se centra en reafirmar la idoneidad de la decisión de compra del cliente.

El *mensaje* debe comunicar el valor distintivo de la marca e.~ todas sus palabras e imágenes. Todo mensaje debería ser testado, en el público objetivo al que se dirige, utilizando seis tipos de preguntas {véase la tabla que se adjunta).

#### **Test para validar el mensaje de un anuncio**

- ¿Cuál es el principal mensaje que usted percibe en este anuncio?
- ¿Qué cree usted que el publicista quiere que conozca, crea o haga?
- ¿En qué medida influenciará este anuncio para que usted lleve a cabo la acción pretendida por el publicista?
- ¿Qué destacaría como positivo y negativo de este anuncio?
- ¿Cómo le hace sentir este anuncio?
- ¿Cuál es el mejor medio para transmitirle este mensaje, en qué medio es más probable que usted lo reconozca y le preste atención?

El *medio* se escoge de acuerdo con su capacidad para alcanzar al público objetivo de la forma más efectiva (minimizar el coste por impacto). Además de los medios clásicos como el periódico, revistas, radio,



televisión, están apareciendo otros nuevos como la publicidad a través de internet, en el punto de venta, en ascensores de rascacielos, o en baños. La elección del medio se está convirtiendo en un reto importante.

Las empresas trabajan con el departamento de medios de la agencia publicitaria para definir el *alcance, frecuencia e impacto* que desean conseguir con su campaña de publicidad. Supongamos que usted desea que su campaña de publicidad llegue al 60 por ciento de su público objetivo, un millón de personas, al menos con una exposición. Esto supone conseguir 600.000 exposiciones. Pero usted también desea que, como promedio, las personas vean tres veces el anuncio durante la campaña. Esto supone 1,800.000 exposiciones. Ahora bien, para conseguir que una persona vea el anuncio tres veces hay que pasarlo seis. Así pues, necesitamos contratar 3-600.000 exposiciones. Supongamos también que deseamos utilizar un medio de gran impacto y que éste cuesta 20 dólares por cada 1.000 exposiciones. Partiendo de estos supuestos el coste de la campaña sería de "2.000 dólares (20 dólares X 3.600.000 / 1.000). Hay que caer en cuenta de que la empresa podría utilizar el mismo presupuesto para llegar a más personas con menos frecuencia, o para llegar a más personas a través de medios de menor impacto. Así pues, existen distintas posibilidades de alcance, frecuencia e impacto.

El siguiente punto es el *presupuesto*. El presupuesto de publicidad se calcula teniendo en cuenta las decisiones de alcance, frecuencia e impacto. El presupuesto debe considerar también que la empresa "tiene que pagar la producción del anuncio y otros costes.

Una de las tendencias bienvenidas es que las empresas paguen a las agencias teniendo en cuenta los resultados obtenidos. Esto parece razonable, en tanto en cuanto las agencias reclaman que sus campañas creativas de publicidad incrementan las ventas de las empresas. Consecuentemente, estaría bien pagar a la agencia un 18 por ciento de comisión si las ventas suben, un 15 por ciento si las ventas se mantienen y un 13 por ciento si las ventas bajan. Por supuesto, la eficiencia mantendrá que son otras las fuerzas que han causado el descenso de las ventas, e incluso que tal descenso habría sido mayor si no se hubiera realizado la campaña.

Hablemos ahora de la valoración de la *eficacia de la publicidad*. La realización de las campañas requiere mediciones previas y posteriores a su exposición. Se puede medir la efectividad de la comunicación de los anuncios valorando su nivel de recuerdo, reconocimiento o persuasión. Los estudios posteriores a la campaña tratan a menudo de medir el impacto de la publicidad sobre las ventas. Esto es difícil de realizar, particularmente en el caso de la publicidad de imagen.

Por ejemplo, ¿cómo puede la empresa Coca-Cola medir el impacto de un anuncio de una botella de Coca-Cola, ubicado en la contraportada de una revista, y que le ha costado 70.000 dólares? Si el beneficio por cada botella es de 0,10 dólares, la empresa tendrá que vender 700.000 botellas adicionales para cubrir los 70.000 dólares de coste de la campaña de publicidad. Yo no creo que dicho anuncio sea capaz de vender 700.000 botellas adicionales.

Las empresas deben, por supuesto, tratar de estimar los resultados de cada medio y vehículo publicitario. Si se estima que las promociones en la Red aportan más clientes que los anuncios tradicionales en televisión, deberán invertir su presupuesto en el primer medio. No mantenga una distribución fija de su presupuesto publicitario. Invierta su presupuesto publicitario en los medios que le produzcan la mejor respuesta.

Una cosa es cierta: Lo que se invierte en publicidad se malgasta cuando se dedica a productos de calidad inferior o no suficientemente diferenciados. Pepsi Cola invirtió 100 millones de dólares para lanzar la marca Pepsi One y fracasó estrepitosamente. De hecho, la forma más rápida de matar un mal producto es invertir en su publicidad. El mercado lo probará con más rapidez y contará a otras personas su mala calidad o su irrelevancia.

¿Cuánto habría que invertir en publicidad? Si uno invierte demasiado poco, resulta que invierte demasiado, porque nadie percibe la existencia del anuncio. Invertir un millón de dólares en publicidad televisiva apenas tendrá notoriedad en Estados Unidos. Por otra parte, si uno invierte demasiado, los beneficios descenderán. La mayoría de las agencias animan a sus clientes a que realicen inversiones gigantescas, y si bien consiguen que la publicidad sea reconocida, rara vez consiguen aumentar las ventas.

**Resulta difícil medir algo que no se puede medir. Stan Rapp y Thomas Collins pusieron el dedo en la llaga en su libro *Maxímarkeñng*. "Llamamos la atención sobre el hecho de que la investigación, con frecuencia, se centra en medir cosas irrelevantes, entre las que se incluyen las opiniones de la gente sobre la publicidad, o sus recuerdos, en lugar de valorar las ventas que se derivan de la misma".**

¿Disminuirá en el futuro la influencia y uso de la publicidad masiva? Creo que sí. Las personas prestan cada vez menos atención a la publicidad. Uno de sus mayores usuarios, Sergio Zyman, ex vicepresidente de Coca-Cola, dijo recientemente: "Como ustedes saben, la publicidad está muerta". Después, definió así la publicidad: "La publicidad es bastante más que los anuncios en televisión; incluye la gestión de marca, el

envase, la contratación de personas relevantes, el patrocinio, relaciones públicas, servicio al cliente, la forma en la que la empresa trata a sus empleados, incluso la forma en la que la secretaría responde al teléfono".<sup>52</sup> En realidad, lo que está definiendo es el término marketing.

Una de las mayores limitaciones de la publicidad es que constituye un monólogo. Resulta obvio que la mayor parte de los anuncios no incluyen un número telefónico o una dirección de correo electrónico que permita participar a los clientes. ¡Qué gran oportunidad pierden las empresas de recibir respuestas de los clientes! El consultor especialista en mercados Regís McKenna observaba: "Estamos asistiendo a la obsolescencia de la publicidad. El nuevo marketing requiere obtener respuestas de los clientes; éste es el principal elemento que se echa en falta en el monólogo publicitario".

## Público Objetivo

### Target Markets

La época en la cual las compañías se enfocaban hacia el mercado masivo está llegando a su fin. Alguien dijo: "Practicar el marketing masivo equivale a poner el producto en el mercado, ir a misa el Domingo y rezar para que alguien lo compre".

La práctica del marketing masivo requiere desarrollar una fotografía del cliente promedio, pero los promedios son engañosos. Si tienes un pie en agua hirviendo y el otro en agua helada, como promedio vas a estar a disgusto. Si tu objetivo es el promedio, perderás.

Hoy en día, muchas compañías están intentando vender productos y servicios a "mercados de empresas de pequeña dimensión". Y contratan una agencia de publicidad para que desarrolle una campaña de marketing masivo dirigida a los pequeños negocios, con poco éxito. Sería mejor dirigirse a una industria o profesión específica y darse a conocer a través de alguien reconocido y apreciado en dicha industria o profesión. Intuit, INC. vende sus programas de software para los pequeños negocios, no directamente, sino dando una comisión a todos los contables que recomiendan su programa.

Su compañía no permanecerá en ningún mercado donde no pueda ser la mejor. John Bogle, fundador de Vanguard Mutual Fund Company, dijo: "Nunca quisimos ser los de mayor tamaño, sólo los mejores".

A la hora de escoger un público objetivo, recuerde: es más fácil vender a gente con dinero que a gente sin dinero. Trate de vender a los usuarios, no a los compradores.

## Relaciones del Departamento de Marketing

### Marketing Department Interfaces

Cada departamento de la empresa tiene ideas preconcebidas o estereotipos de los otros departamentos. Con frecuencia, no son estereotipos halagüeños. Además, los departamentos compiten entre sí por los recursos disponibles, cada uno intentando demostrar que puede utilizar el dinero mejor. Todo esto dificulta las relaciones armoniosas entre departamentos.

Algunos miembros de otros departamentos tildarán al departamento de marketing como un grupo de vendedores que hablan rápido y que engatusan a la dirección para conseguir un gran presupuesto sin dar evidencia de su efecto, como estafadores que ponen trampas a los clientes con un tono deshonesto, o como buhoneros que presionan a I + D para que conseguir "hacer ruido", en vez de mejoras reales del producto.

Un ingeniero se quejó de que los vendedores están "¡siempre protegiendo al cliente y no pensando en los intereses de la empresa!" También criticó a los clientes por "estar pidiendo demasiado".

Los empleados del departamento de marketing, por su parte, son críticos con otros departamentos:

- Quienes trabajan en el departamento de marketing tienen dificultades con los ingenieros. Los ingenieros tienden a ser precisos en su forma de pensar, viendo sólo blanco o negro y obviando los tonos grises. Tienden a describir el producto en términos altamente técnicos y no en un lenguaje que los clientes puedan entender.

En empresas altamente tecnificadas, los ingenieros son los reyes. Miran con recelo a los otros ingenieros que fueron al departamento de ventas, concluyendo que deben de estar pobremente formados. Sí fueron al departamento de atención al cliente, es que son verdaderos perdedores.

- El personal del departamento de marketing ve al personal de finanzas como su inmediato enemigo, ya que demanda del personal de marketing que justifique cada gasto que realiza, y mantiene los recursos financieros lejos del departamento de marketing, siempre que les sea posible. El personal financiero no entiende que una gran parte de los desembolsos de marketing es inversión, no gasto, que construye la fuerza de la marca a largo plazo. Cuando la compañía se enfrenta a una crisis económica, la primera medida que toma el departamento financiero es cortar el presupuesto de marketing, implicando que los fondos no son necesarios. El antídoto es trabajar estrechamente con finanzas para desarrollar modelos financieros que expliquen cómo influyen las inversiones de marketing en los ingresos, costes y beneficios de la compañía.

- El personal de marketing se queja del personal del departamento de compras si adquiere materiales baratos que hacen que los productos no tengan la calidad prometida. Cierto, el personal de compras debe mantener los costes de adquisición de materiales bajos, pero se deben establecer controles que aseguren una calidad suficiente.

Aconsejo al personal de marketing que trabaje más estrechamente con el personal de compras, no solamente para asegurar una buena calidad sino también para aprender sobre ventas. La gente del departamento de compras es experta en el arte del vendedor. ¿Por qué? Porque el personal de compras está en contacto todo el día con vendedores y puede contar historias sobre la diferencia entre estilos de venta efectivos y malos.

Sería una buena formación para el personal de marketing trabajar en compras durante algún tiempo, para aprender a tratar con vendedores.

General Electric desarrolló una vez un juego entre su propio departamento de compras y el personal de ventas para ver quién era más eficaz. El personal de compras ganó sin problema. La dirección de GE dijo entonces: "Si nuestro personal de ventas no puede vender eficazmente a nuestro personal de compras, ¿cómo pueden vender eficazmente a nuestros clientes?"

El personal de marketing tiene pocos desacuerdos con el personal de producción. Esperan que el personal de producción fabrique los productos con el nivel de calidad necesario para no decepcionar a los clientes. También piden a Producción que añada características a medida, pero aquí encuentran cierta resistencia. Los costes de producción se elevan cuando se realizan cambios frecuentes en la misma. El personal de marketing tiene dificultades de comunicación con el departamento de tecnología de la información (IT). El departamento de marketing habla sobre ventas, cuota de mercado y márgenes, mientras que el personal de tecnología de la información habla sobre COBOL, Java, Linux y tetrabytes. El gran error que puede cometer el departamento de marketing es pedir al departamento de tecnología de la información que desarrolle un sistema de bases de datos de marketing, sólo para terminar arrepintiéndose de habérselo encargado, una vez que está terminado. Sin embargo, Marketing necesita programas de bases de datos y de sistemas de suministros si quiere conseguir que los clientes sean bien atendidos. Claramente, los departamentos de marketing necesitan incorporar personal con conocimientos técnicos, que entiendan sobre Tecnología de la información y que puedan mediar entre los dos grupos. El personal de marketing no se lleva bien con el departamento de crédito, especialmente cuando éste no aprueba una operación, basándose en que el proyecto puede fallar. El vendedor trabajó duro para conseguir la venta sólo para encontrar que no puede llevarla a cabo y conseguir reconocimiento por la misma.

El personal de marketing se molesta mucho con los contables que tardan en responder a las preguntas de los clientes sobre sus facturas. Al personal de marketing le gustaría también que los contables le dieran mejores mediciones de la rentabilidad de distintas áreas geográficas, segmentos de marketing, canales y clientes individuales. Esta información ayudaría al personal de marketing a asignar sus esfuerzos en aquellas áreas de mayor rentabilidad.

- Incluso dentro del propio departamento de marketing se dan fricciones entre marketing, la fuerza de ventas, y el servicio de atención al cliente. El marketing comenzó como una función, para ayudar a la fuerza de ventas a vender mejor. El marketing ayudó a conseguir ventas a través de la publicidad, folletos y otras estrategias de comunicación. Posteriormente, el marketing recogió información para estimar el mercado potencial, asignar cuotas de ventas y desarrollar proyecciones de ventas. El personal de ventas se ha quejado, a menudo, de que el departamento de marketing sitúa las cuotas de ventas o los precios de la compañía muy altos, y dicen que debería ir más dinero al presupuesto de la fuerza de ventas (y menos a la publicidad), aumentando su comisión o contratando más personal. Cuando los departamentos de marketing



y ventas entran en conflicto, suele ganar el de ventas porque los vendedores son responsables de los resultados a corto plazo. En lo que respecta al servicio de atención al cliente, éste ha sido considerado como menos importante que el hecho de conseguir la venta. Cuando los clientes manifiestan sus quejas al departamento de atención al cliente los vendedores podrían molestarse por el papel de "perro guardián" que desempeña este servicio, aunque una buena atención al cliente beneficia a todos, a largo plazo.

El hecho es que estos departamentos compiten continuamente por un presupuesto limitado, y que cada uno intenta demostrar que puede gastar el dinero de una forma mejor. Cada departamento también intenta sentirse importante y respetado por los demás.

El reto es cómo conseguir superar estos obstáculos y armonizar los esfuerzos de los diferentes departamentos para que trabajen como un solo equipo. A continuación, comentamos dos posibles enfoques:

1. Los departamentos se reunirían, de dos en dos, para exponer sus puntos de vista sobre los puntos fuertes y débiles de cada uno y ofrecer sugerencias sobre cómo mejorar su interrelación.

2. Las empresas, cada vez más, gestionarían por procesos y no por funciones, utilizando equipos interdisciplinarios para dirigir estos procesos. Los miembros de estos equipos comenzarían a apreciar el punto de vista de los demás y a conseguir el mutuo entendimiento.

# Relaciones Públicas

## Public Relations

Espero que las compañías comiencen a trasvasar parte de su inversión en publicidad al campo de las relaciones públicas. La publicidad está perdiendo algunas de las cualidades que tenía antes. Es difícil alcanzar la audiencia masiva debido a la fragmentación de la audiencia. Los anuncios televisivos cada vez son más cortos; salen todos a la vez; cada vez se distinguen menos unos de otros; y para colmo, los consumidores hacen *zapping*. Y el mayor problema es que la publicidad no inspira credibilidad. El público sabe que los anuncios exageran y son interesados. Lo mejor de la publicidad es que suele ser entretenida y divertida; lo peor, es que puede llegar a ser deshonesto y entrometido.

Las empresas gastan más de la cuenta en publicidad y menos en relaciones públicas. La razón: nueve de cada diez empresas de relaciones públicas pertenecen a una firma publicitaria. Las agencias publicitarias sacan más dinero colocando anuncios que con las relaciones públicas. Por tanto no quieren que las relaciones públicas se entrometan.

Las campañas publicitarias tienen la ventaja de que están más controladas que las relaciones públicas.

Para que aparezcan los anuncios en un momento determinado se compran espacios en los medios de comunicación. El cliente aprueba los anuncios y aparecen tal y como fueron diseñados. Las relaciones públicas, en cambio, son algo por lo que rezas más que algo por lo que pagas. Esperas que Oprah Winfrey, cuando presente su club del libro, nombre el tuyo como el más leído del mes. Esperas que Morley Safer dedique un segmento de 60 minutos sobre por qué el vino tinto mantiene a los europeos sanos aunque no paren de comer quesos y aceites.

Construir una nueva marca mediante las relaciones públicas lleva mucho más tiempo y creatividad, pero al final el resultado es mejor que el que consigue un anuncio "bomba". Las relaciones públicas consisten en toda una bolsa de herramientas para conseguir la atención y crear "valor del que hablar". Para un mejor recuerdo denominé a estas herramientas con el acrónimo PENCILS:

Publications

Events

News

Community affairs

Identity Media

Lobbying

Social investments

Publicaciones.

Eventos.

Noticias.  
Asuntos sociales.  
Identidad con los medios.  
Grupos de presión.  
Inversiones sociales.

La mayoría de nosotros ha oído hablar de Palm, Amazon, eBay, The Body Shop, Blackberry, Beanie Babies, Viagra y Nokia, no a través de la publicidad sino a través de historias que se cuentan en las noticias. Comenzamos a saber de estos productos a través de amigos, y nosotros se lo contamos a otros amigos. Y escuchar cosas de otros tiene mucho más peso que leer un anuncio sobre un producto. Una empresa que planea crear una nueva marca tiene que crear un murmullo, y ese murmullo se consigue a través de las relaciones públicas. La campaña de relaciones públicas suele costar mucho menos y su efecto suele durar más en el tiempo. Al y Laura Ries, en su libro *La Caída de la Publicidad y el Auge de las Relaciones Públicas*, argumentan persuasivamente que a la hora de lanzar un nuevo producto, es mejor comenzar con las relaciones públicas, y no con la publicidad.<sup>54</sup> Esto es justo lo contrario a lo que piensan la mayoría de las empresas cuando lanzan un producto nuevo.

## Roles y Habilidades de Marketing

### Marketing Roles and Skills

En muchas empresas el papel del departamento de marketing se ha limitado a llevar a cabo la comunicación de marketing. I+D inventa el producto y marketing escribe los artículos de prensa y realiza la publicidad. Muchos directores generales piensan que el rol del marketing comienza sólo una vez que el producto haya sido fabricado y deba ser vendido. Se trata al marketing como una cita de una sola noche en vez de un amor a largo plazo.

En este caso, sería mejor operar con dos grupos de marketing, uno que diseñara las estrategias y el otro que se ocupara de las tácticas. A menos que el marketing se realice para que tenga un efecto en la estrategia corporativa, no cumplirá su promesa. De hecho, yo diría que el papel principal del marketing en la empresa es ser conductor de la estrategia corporativa y reforzador de las promesas de la compañía a sus consumidores.

Para que esto suceda las empresas deben moverse desde el marketing *táctico* al *holístico*.

- La compañía necesita aumentar su visión sobre las necesidades y estilos de vida de sus consumidores. La empresa debería dejar de ver al consumidor solamente como un comprador de sus productos actuales y comenzar a visualizar formas más amplias de atender a sus clientes.
- La empresa necesita valorar cómo impactan en la satisfacción del cliente todos sus departamentos. Cuando los productos llegan tarde o dañados, cuando las facturas son incorrectas, cuando la atención al cliente es deficiente o cuando cualquier otro fallo sucede, la satisfacción del cliente se ve afectada negativamente.
- La compañía necesita ampliar la visión de la industria donde se desenvuelve, de sus jugadores y de su evolución. Hoy en día, muchas industrias están convergiendo (por ejemplo, telecomunicaciones, entretenimiento, cable, medios de comunicación y software) y presentan nuevas oportunidades y amenazas a los demás jugadores del sector.
- La empresa necesita valorar el impacto de sus acciones sobre todos sus partícipes sociales —clientes, empleados, distribuidores y proveedores— y no sólo en sus accionistas. Cualquier partícipe que se sienta alejado de la compañía puede causar problemas en los planes y en el progreso de la empresa. Por tanto, ¿cuáles deberían ser los roles más importantes del personal de marketing en relación con los clientes? Al menos los siguientes:
  - Detectar y evaluar nuevas oportunidades.
  - Estudiar las percepciones, preferencias y exigencias de los consumidores.
  - Comunicar los deseos y expectativas de los consumidores a los diseñadores del producto.
  - Asegurarse de que los pedidos de los clientes son cumplimentados adecuadamente y entregados a tiempo.
  - Comprobar que los consumidores han recibido instrucciones, formación y asistencia técnica adecuada sobre el uso del producto.

- Mantenerse en contacto con los consumidores, después de la venta, para asegurarse de que están satisfechos.
- Reunir ideas de los consumidores sobre mejoras del producto y servicio, y dirigir las a los departamentos correspondientes.

¿Qué habilidades necesita el personal de marketing para desempeñar este papel? J. S. Armstrong, profesor en Wharton School, Universidad de Pensylvania, indica las siguientes: *pronóstico, planificación, creación, decisión, motivación, comunicación e implementación*. Estas capacidades forman lo que se conoce como *talento de marketing*, y es este talento lo que las empresas buscan para su director de marketing.

# Satisfacción del Cliente

## Customer Satisfaction

La mayor parte de las empresas presta más atención a su cuota de mercado que a la satisfacción de sus clientes. Esto es un error. La participación de mercado se ha convertido en una medición retrospectiva, mientras que la satisfacción del cliente representa un indicador prospectivo. En caso de que la satisfacción del cliente empiece a mostrar un deterioro, pronto se reflejarán las consecuencias en una pérdida de participación de mercado.

Es necesario que las empresas supervisen y mejoren el nivel de satisfacción de sus clientes. Cuanto más alta sea su satisfacción, mayor será la fidelidad. A continuación, se presentan cuatro hechos importantes:

1. La adquisición de clientes nuevos puede costar de cinco a diez veces más que los costos para satisfacer y conservar a los clientes actuales.
2. La compañía promedio pierde entre un 10 y un 20 por ciento de sus clientes cada año.
- 3- Una reducción de 5 por ciento en la tasa de abandono de los clientes puede representar un incremento de la rentabilidad del 25 al 85 por ciento, dependiendo de la industria en cuestión.
4. La rentabilidad de los clientes suele aumentar a lo largo de la vida del cliente en la empresa."

Una compañía alardeaba afirmando que el 80 por ciento de sus clientes estaba satisfecho o sumamente satisfecho. Esto sonaba bastante bien hasta que se enteró de que su principal competidor había obtenido una calificación de satisfacción en el 90 por ciento de sus clientes. Peor aún, la compañía se desalentó al saber que su competidor se había fijado como objetivo obtener un 95 por ciento de clientes satisfechos.

Las compañías que logran un alto nivel de satisfacción en sus clientes deberían comunicarlo. J. D. Powers otorgó al Honda Accord la calificación más alta en satisfacción de los clientes durante varios años, y esto ayudó a Honda a incrementar sus ventas. Dell logró las más altas calificaciones de satisfacción para sus ventas de ordenadores y lo mencionó en sus anuncios, dando a sus posibles compradores la confianza de que podían pedir un ordenador Dell, no muy conocido antes en el mercado.

La importancia que se otorga a la satisfacción de los clientes se resalta en la publicidad de las compañías. Así Honda dice: "La razón por la que nuestros clientes están tan satisfechos es que nosotros nunca lo estamos". Cigna anuncia: "Nunca estaremos satisfechos al ciento por ciento mientras ustedes no lo estén también". Sin embargo, tenga cuidado con lo que promete. La cadena Holiday Inn lanzó una campaña hace algunos años que prometía: "Sin sorpresas." Fueron tantas las quejas de los huéspedes que todos se empezaron a burlar del eslogan y Holiday Inn lo canceló de inmediato.

Conseguir la satisfacción del cliente es necesario pero no suficiente. En mercados sumamente competitivos, los índices de satisfacción del cliente sólo logran predecir de manera vaga la lealtad del cliente. Por lo general, las compañías pierden un cierto porcentaje de sus clientes satisfechos, por lo que es necesario que se enfoquen en retenerlos. Incluso los índices de fidelidad pueden llevarnos a conclusiones equivocadas, cuando están basados en hábitos o en la falta de proveedores alternativos. Las empresas tienen que tratar de obtener un nivel alto de lealtad o compromiso de los clientes. Se considera normal que el grupo de clientes leales pague entre un 7 y un 10 por ciento más que los clientes que no sienten esa lealtad.

Las empresas deben esforzarse por deleitar a los clientes y no solamente por dejarlos satisfechos. Las empresas excelentes se esmeran por superar las expectativas de los clientes y dibujar una sonrisa en sus caras. Sin embargo, si tienen éxito, esto se convierte en la norma. ¿Cómo puede una compañía seguir superando las expectativas cuando éstas ya son muy altas? ¿Cuántas sorpresas y placeres puede crear una compañía? ¡Una pregunta interesante!



# Segmentación

## Segmentaron

Antiguamente, empresas como Sears o Coca-Cola consideraban que sus consumidores eran "todo el mundo". Pero el responsable del marketing no puede satisfacer absolutamente a todo el mercado. A todo el mundo no le gusta la misma cámara, coche, cafetería O CON LOS 80 CONCEPTOS ESENCIALES DE MARKETING DE LA A LA Z

cierto. Por tanto, los responsables del marketing deben **comenzar** dividiendo el mercado.

Las empresas que se alejaron del mercado masivo pasaron a identificar los *segmentos de mercado* con mayor número de consumidores-Procter & Gamble, al vender su mezcla preparada para tartü Duncan Hiñes, definió su mercado como "mujeres casadas entre 3? y 50 años y con hijos". Más tarde las empresas pasaron de los grandes segmentos a *nichos más reducirías*. Estée Lauder diseñó un producto para "mujeres trabajadoras afroamericanas enrre 25 y 35 años". Finalmente, algunas empresas han llegado al esquema de segmentación más reducido posible, segmentos de uno; en otras palabras, clientes individuales.

Hoy en día las empresas pecan más de poca segmentación que de exceso de segmentación. Se imaginan proyectos con mayor potencial que el que realmente existe. El antídoto es dividir el mercado en diferentes niveles de potencial. El primer nivel consta de los consumidores cuya respuesta a la oferta de la empresa es más probable. Se debería definir el perfil de este grupo en relación a sus características demográficas y psicológicas. Después de esto, se deberían definir los grupos secundario y terciario. La empresa debería, por tanto, centrar sus primeras ventas en el grupo del primer nivel; si éste no responde, la empresa, o bien ha fallado en la segmentación, o su oferta no es interesante.

Se pueden identificar segmentos de tres maneras. El enfoque tradicional es dividir el mercado en *grupos demográficos*, como "mujeres entre 35 y 50 años". La ventaja de esto es que es más fácil alcanzar a grupos definidos de esta forma. Su desventaja es que no hay nada que indique que las mujeres comprendidas entre estas dos edades tengan gustos, necesidades o disponibilidad de compra similares. La segmentación demográfica identifica más un *sector* que un *segmento* de la población.

El segundo enfoque trata de segmentar el mercado en *grupos de necesidades*, tales como "mujeres que quieren ahorrar tiempo a la hora de hacer la compra". Ésta es una necesidad clara que tiene varias soluciones, como supermercados que acepten pedidos a domicilio por teléfono o a través de Internet. Lo que se espera es que se puedan identificar las características demográficas y psicológicas de dichas mujeres, como el tener mayores ingresos o tener una educación superior.

El tercer enfoque es segmentar el mercado en *grupos de comportamiento*, tales como "mujeres que piden comida a Peapod y otros grupos de entrega a domicilio". Este segmento se define por su comportamiento real, no sólo por las necesidades, y el analista puede después buscar características comunes que puedan compartir.

Una vez que se identifica un segmento distintivo, la pregunta que viene a continuación es sí debería incluirse dentro la organización existente, o si merece ser tratado como un negocio independiente. NJrmalya Kumar llama a este último caso, *segmento estratégico*. Por ejemplo, empresas como Kraft y Unilever centran principalmente sus ventas en comercio de alimentación y sólo secundariamente en sistemas de servicio de hostelería. Pero los servicios de hostelería requieren diferentes cantidades, envases y sistemas de venta. Es un segmento estratégico y debería llevarse independientemente del grupo de comercios de alimentación y gestionar sus propios requisitos y estrategia.

# Servicio

## Service

En una era de creciente acomodación del producto, la calidad en el servicio es una de las fuentes más prometedoras para crear diferenciación y distinción. Dar un buen servicio es el punto clave de cualquier negocio orientado al cliente.

Sin embargo muchas empresas ven el servicio como una carga, un coste o algo a minimizar. Las empresas raramente facilitan a los clientes el hacer preguntas, enviar sugerencias o recoger quejas. Ven el proporcionar servicio como un deber y un gasto, no como una oportunidad o una herramienta de marketing.

Todo negocio es un negocio de servicios. No eres una compañía química. Eres una compañía de servicios químicos. Theodore Levitt dijo: No se puede diferenciar entre industrias de servicio y otras industrias. Porque sólo existen industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los que tienen otras industrias. Todo el mundo está en el negocio de servicios".

"Los negocios orientados al servicio llevan al éxito, los negocios orientados al beneficio llevan al fracaso", afirmó un educador americano llamado Nicholas Murray Butler.

¿Qué nivel de servicio debería proporcionar una empresa? L» buen servicio no es suficiente. Nadie habla de un buen servicio. Sa= Walton, fundador de Wal-Mart, estableció una nieta más alta: "Nuestro objetivo como empresa es que nuestro servicio al cliente no sea solamente el mejor, sino legendario". Las tres F del servicio en marketing son rápido (*fast*), flexible (*flexible*) y amigable.---: (*friendly*).

¿Qué es un servicio de mala calidad? Hay historias que hablan J; un bocel en España que anuncia que sólo aceptará quejas de servicio: en la recepción, de 9 a 11 de la mañana cada día. Y hay una tienda en Inglaterra que tiene un cartel que dice: "Ofrecemos calidad, servicio y bajo precio. Escoja dos, cualquiera de ellos".

Hay dos formas de conseguir una reputación por servicio: una o ser el mejor en servicio, la otra es ser el peor.

Ellsworth Statler, fundador de los hoteles Statler, enseñó a sus trabajadores con la siguiente máxima: "En cualquier pequeña discusión entre un empleado Statler y un cliente Statler, el empleado está completamente equivocado".

Puede comprobar la calidad del servicio de su empresa convirtiéndose en cliente por un día. Llame a su empresa como si fuera un cliente y haga preguntas a su empleado. Vaya a una de sus tiendas e intente comprar un producto. Llame para devolver un producto o para poner una queja y observe cómo le atiende el empleado. Este preparado para la decepción.

Compruebe el nivel de sonrisa de sus empleados. Recuerde, "La sonrisa es la distancia más corta entre dos personas" (Víctor Borge).

## Subcontratación

### Outsourcing

Su empresa sólo puede destacar en unas pocas cosas. En las demás, contrate a aquellos que puedan hacer las cosas mejor. La subcontratación aparece, en principio, solamente para aquellas actividades que no son el centro del negocio, como el mantenimiento y [a decoración de las oficinas. Pero el mantra de hoy en día es que una empresa debe subcontratar todo aquello que otros puedan hacer mejor y más barato que ella. Los servicios subcontratados ofrecen costes más bajos y mejores resultados, gracias a las economías de escala y a la especialización. Por ello, Nike decidió no fabricar sus propias zapatillas. Nike contrata firmas asiáticas que fabrican las zapatillas mejor y más baratas.

Las empresas necesitan saber qué actividades de marketing deberían realizar ellas mismas y cuáles deberían subcontratar. Normalmente se subcontrata la publicidad y la investigación de mercados. Algunos también subcontratan el marketing directo y el telemarketing. Unos pocos subcontratan el desarrollo de nuevos productos y la fuerza de ventas. Y sé de empresas que han subcontratado el departamento de marketing en su totalidad.

Una compañía me contrató para que ayudara a la dirección a decidir qué subcontratar. Después de examinar todas sus actividades, coloqué un informe en el escritorio. "Señores, deberían subcontratar todo. No hacen nada bien." Se quedaron atónitos. "¿Quiere usted decir que deberíamos dejar el negocio?" "No", dije. "Les estoy diciendo cómo hacer dinero. Sus costes se reducirían. La única competencia que necesitan es saber cómo manejar los servicios contratados fuera." En definitiva, les estaba proponiendo que se convirtieran en una *organización virtual*.

Pero una empresa también puede ir demasiado lejos subcontratando. Lo que hace que una compañía sea buena es el hecho de que haya creado una serie de competencias que se relacionan entre sí de manera ingeniosa y que serían difíciles de imitar en su conjunto. Esto es lo que compañías como IKEA, Wal-Mart y Southwestern Airlines han hecho. Han subcontratado algunas actividades, pero lo que hace que estas empresas sean grandes es que han guardado para sí, un conjunto interrelacionado de competencias y habilidades, que hace imposible toda imitación.

# Tecnología

## Technology

Cada nueva tecnología es una fuerza de destrucción creativa. Es más probable que su empresa sea eliminada por una nueva tecnología que por sus actuales competidores. Los fabricantes de carruajes de Caballo no fueron derrotados por un mejor carruaje, sino por un carruaje sin caballo. Los transistores dañaron la industria del tubo en vacío, la fotocopia dañó el negocio del papel carbón, y la cámara digital el de la película fotográfica.

Las nuevas tecnologías también pueden cambiar las relaciones sociales y los estilos de vida.

Por ejemplo, la píldora anticonceptiva fue un factor que facilitó la disminución del tamaño de la unidad familiar, el trabajo de las mujeres casadas y unos mayores ingresos variables que permitieron un mayor gasto en vacaciones, bienes duraderos y artículos de lujo. Es de esperar que las nuevas tecnologías aumenten la productividad a mayor ritmo que su coste. Evite incorporar una nueva tecnología a una organización vieja, ya que sólo le llevaría a conseguir una costosa organización vieja.

# Telemarketing y Centros de Recepción de Llamadas

## Telemarketing and Call Centers

Utilizar el teléfono para comunicarse con los clientes puede ser un elemento valioso para la empresa si se hace bien. Puede aprender más de cada cliente y además la conversación puede dejar en el cliente una sensación de que se le sirve bien. Si el telemarketing se realiza de forma correcta se puede aprovechar para recoger nuevas ideas de los consumidores, llevar a cabo sondeos para aprender sobre el mercado, e incluso ayudar a la venta de otros artículos.

Lands End lo hace bastante bien. Aproximadamente el 85 por ciento de sus pedidos se hacen por teléfono. Los nuevos operadores reciben 75 horas de formación antes de empezar a trabajar. Los clientes pueden llamar 24 horas al día, y Lands End es capaz de responder al 90 por ciento de las llamadas en 10 segundos. El exceso de llamadas son desviadas a operadores en reserva activa que trabajan desde casa. Y los clientes que usan la página web de Lands End también pueden hablar en directo con un operador con hacer *click* en uno de los iconos de la pantalla.

Desgraciadamente, la mayoría de las empresas no dirigen su servicio telefónico de esta forma tan brillante. Se han apresurado a eliminar todo contacto humano y sustituirlo por un servicio automatizado. Uno llama y oye una voz digital ofreciendo nueve posibilidades diferentes, seguidas de otras cuatro opciones, y luego de otras tres. Y a menudo, la línea telefónica está ocupada (porque la compañía rehúsa tener más líneas u operadores); o uno llama y le colocan en espera durante largo tiempo antes de oír una voz humana. Y la voz humana, la mitad del tiempo está cansada, aburrida o es cortante.

Una compañía aérea ha llegado incluso a desconectar las llamadas en espera que alcanzan los 59 minutos, todo porque el director recibe una compensación basada en el tiempo medio que se requiere para atender a un cliente. ¿Puedes imaginarte lo que es esperar 59 minutos para que después te desconecten y tengas que volver a llamar y empezar en la cola desde el principio? ¿Y el impacto que esta experiencia tiene en los sentimientos del consumidor hacia la empresa?

Una cuestión difícil es cuánto tiempo pasar al teléfono con un cliente al que le gusta hablar. La mayoría de las empresas han formado a sus operadores sobre cómo tratar con gracia a una persona muy habladora. Se persigue ante todo la satisfacción del cliente y no la rapidez telefónica.

Los directivos deberían informar a los operadores que sus conversaciones van a ser monitorizadas. El objetivo es asegurarse que los consumidores se les tratan con respeto y aprender de la forma de trabajar de los mejores teleoperadores. Además de esto, algunas empresas piden a sus ejecutivos que trabajen algunas horas en telemarketing para sentir su capacidad y los problemas que conlleva.



El telemarketing, en el futuro, deberá pasar de un discurso unilateral, para tratar de vender algo, a una conversación con dos participantes; de llamadas frías, a esforzarse en construir relaciones; y de no haber nada sobre el prospecto, a realizar ofertas con significado y objetivo.

# Tendencias del Pensamiento y las Prácticas de Marketing

## Trends in Marketing. Thinking and Practice

A continuación, las principales tendencias del marketing que observo hoy en día:

- *Del marketing de "consigue la venta" al marketing de "compre\* y responde"*. Su empresa mejorará su rendimiento si concibe =. reto del marketing como el desarrollo de una mayor comprensión de las necesidades del consumidor, en vez del empuje c; los productos hacia la venta, de forma indiscriminada.
- *De centrarse en la adquisición de clientes a la fidelización de clientes*. Las empresas deben prestar más atención a servir y satisfacer a sus clientes actuales, antes de aventurarse en una carrera sin fin en busca de nuevos clientes. Deben pasar del marketing transaccional al marketing de relaciones.
- *De buscar cuota de mercado a buscar cuota de consumidores*. La mejor manera de aumentar su cuota de mercado es aumentar la cuota de cada consumidor, es decir, encontrar más productos y servicios que puedan ser vendidos a los mismos clientes.
- *Del monólogo de marketing al diálogo con el consumidor*. Puede crear relaciones más fuertes con los clientes escuchándoles y conversando con ellos, en vez de enviar mensajes de una sola dirección.
- *Del marketing masivo al marketing personalizado*. El mercado masivo se está dividiendo en minímercados y su empresa tiene ahora la posibilidad de atender a un solo cliente cada vez.
- *De poseer activos a poseer marcas*. Muchas empresas comienzan a preferir tener marcas que fábricas. Creen que pueden conseguir una mayor rentabilidad teniendo muy pocos activos y subcontratando la producción.
- *De operar en el mercado a operar en el ciberespacio*. Las empresas inteligentes desarrollan su presencia tanto en la Red como fuera de ella. Usan Internet para comprar, vender, contratar personal, formar, intercambiar y comunicar.
- *Del marketing de un solo canal al marketing multicanal*. Las empresas ya no confían en un solo canal para alcanzar y servir a los consumidores. Sus clientes prefieren diferentes canales para acceder a los productos y servicios de la empresa.
- \* *Del marketing orientado al producto al marketing orientado al cliente*. La madurez del marketing se ve cuando una empresa deja de cerrarse en sus productos y comienza a centrarse en sus clientes.

Estas tendencias afectarán a diferentes industrias y empresas, en diferentes momentos y a un ritmo también diferente. Su empresa debe decidir en qué fase se encuentra con respecto a cada una de estas tendencias del marketing.

## Trabajadores

### Employees

Sus trabajadores son su negocio! Son ellos quienes pueden llevar, a buen o mal término, sus planes de marketing. Hal Rosenbluth, propietario de una importante agencia de viajes, sorprendió al mundo del marketing con el título de su libro, *The Customer comes Second*.<sup>v</sup> Entonces, ¿quién está en el primer lugar? Hal Rosenbluth contestó: Los trabajadores. Su punto de vista resulta especialmente aplicable en empresas de servicios. La gestión, en las empresas de servicios, implica muchos contactos entre personas. Si el conserje del hotel es huraño, si el camarero está aburrido, o si el encargado del teléfono no responde a tiempo, los clientes se irán a otra empresa. En consonancia con estos hechos, compañías como RosenbluthTravel, Marriott o British Airways, operan siguiendo la siguiente fórmula: en primer lugar, forme a sus empleados para que sean amables, profesionales y de confianza; esto provocará clientes satisfechos que volverán una y otra vez; los clientes satisfechos crearán una fuente creciente de beneficios para los accionistas y otros partícipes sociales.

Anita Roddick, fundadora de la empresa The Body Shop, en U misma línea afirma: "Nuestras personas (trabajadores) constituye» nuestra primera línea *de* clientes". Considerar a sus trabajadores como clientes le lleva a dirigirlos respetando sus motivaciones. La empresa Walt Disney mantiene el mismo punto de vista: "Si sus relaciones con los trabajadores no son buenas nunca lo serán las relaciones con los clientes". Cómo se sientan sus trabajadores es, en último término, la forma en la que se sentirán sus clientes.

Algunas empresas hacen todo lo posible para encontrar a los trabajadores adecuados. No existe falta de personas sino falta de talento. Las personas que contrate en la actualidad crearán el futuro de su empresa. A la hora de contratar a sus empleados la empresa Southwest Airlines realiza, previamente, una definición precisa de la personalidad y rasgos de carácter que desea encontrar en sus trabajadores. Esto le conduce a contratar sólo un 4 por ciento de las 90.000 solicitudes que recibe. De esta forma, la empresa asegura ofrecer a sus trabajadores una carrera profesional y no sólo un puesto de trabajo.

Aquellas empresas que paguen mal a sus trabajadores obtendrán poco a cambio. Si paga a sus trabajadores en forma de cacahuetes, obtendrá monos. Le costará mucho reemplazar a los trabajadores que le abandonen. La clave para obtener éxito en su negocio radica en encontrar y contratar trabajadores inteligentes y motivados.

Las empresas excelentes pagan con generosidad. Atraen a los mejores trabajadores que superan el rendimiento del trabajador promedio, en un porcentaje bastante mayor que el pago adicional que reciben. Estas empresas experimentan una menor rotación de sus trabajadores y unos menores costes de contratación (ya que las personas acuden en masa a las mismas) y de formación (ya que contratan personas con mayores capacidades).

La remuneración constituye sólo una parte de la motivación de un buen trabajador. Las empresas son organizaciones humanas y sociales, y no exclusivamente máquinas de hacer dinero. Los trabajadores necesitan sentir que pertenecen a una organización que merece la pena, que hacen un trabajo y una contribución valiosa para la sociedad. Gary Hamel afirmaba: "Cree una causa, no un negocio".

Las empresas deben definir una *proposición de valor motivadora*, no sólo para sus clientes sino también para sus empleados. El objetivo de la aplicación del concepto *marketing interno* es tratar a sus trabajadores como un grupo de clientes. Las grandes organizaciones hacen sentir bien a todos sus trabajadores, incluso a los de los niveles inferiores. Considere el siguiente hecho: \* Bill Pollard, presidente retirado de la empresa ServiceMaster, tenía una filosofía que rezaba: "Deberíamos tratar a todas las personas con dignidad y valía". Durante una reunión, se derramó el contenido de una taza de café por la alfombra y llamaron a un portero. Bill le quitó al portero el envase del líquido y lo echó a la alfombra para limpiarla y evitar así que el portero tuviera que realizar este trabajo a la vista de todos los miembros del Consejo. "Será respetado en la medida en que respete a los demás" (Sara Lawrence-Lightfoot, Harvard Graduate School of Education).

- Un día, un vicepresidente comentó a Herb Kelleher, entonces consejero delegado de la empresa Southwest Airlines, "Se me hace difícil verte como un cajero automático en tu compañía". "Sí", contestó Herb, "la razón es que las personas son lo más importante". Herb Kelleher, cambió el nombre del Departamento de Personal y le llamó Departamento de Personas. Cambió también el nombre del Departamento de Marketing por el de Departamento de Clientes.

Los trabajadores de la empresa pueden ser la mayor fuente de ventajas competitivas. John Thompson, de la empresa Heidrick Struggles recomienda: "Si quiere proporcionar, de la forma más rápida un valor adicional a sus clientes, contrate menos y mejores profesionales". Jeff Bezos, de la empresa Amazon, afirma: "Contratamos personas que tienen una inclinación natural a entrarse con intensidad en el cliente".

Las empresas tienen que inculcar sus valores de marca a sus trabajadores. Así la empresa Inrel trata de inculcarles el valor "asunción de riesgo", Disney el de "creatividad", 3M "innovación". Algunas empresas incluyen, dentro del concepto remuneración, un porcentaje por la asunción de los valores de la compañía. La empresa General Electric sitúa este porcentaje en un 50 por ciento del total de incentivos. La empresa Cisco liga el 20 por ciento de las primas a la satisfacción de los clientes con sus empleados. Las empresas deberían ir aún más lejos, y hacer reconocimientos positivos a los empleados que obtengan mejores resultados. Esto puede hacerse a través de programas de reconocimiento, noticias internas, premios, etc. John Kotter y Jim Heskett, en su obra *Cultura de empresa y rentabilidad?* demostraron empíricamente que las empresas que tenían una cultura basada en valores compartidos obtenían mucho mejores resultados que las empresas que tenían culturas débiles.

Las empresas deberían asegurarse de que sus empleados comprenden que no están trabajando para la compañía. Están trabajando para los clientes. Jack Welch, de la empresa General Electric-afirmaba: "Nadie puede garantizarles su trabajo. Sólo los clientes muy satisfechos pueden garantizarles el empleo". Sam

Walton, de la empresa Wal-Mart, se hacía eco del mismo sentimiento: "El cliente es la única persona que puede despedirnos". Larry Bossidy-Presidente en de la empresa Honeywell International Inc., enviaba el mismo mensaje; "No es la dirección quién decide el número de personas que permanece en nómina. Son los clientes". Algunas empresas, en el sobre que incluye el cheque de pago, escriben una nota que dice: "El cliente le ha enviado este cheque".

Sam Walton, de la empresa Wal-Mart, requería que sus empleados realizaran la siguiente promesa: "Solemnemente declaro que a cada cliente que se me acerque le sonreiré, le miraré a los ojos y le saludaré".

La empresa Lands End instruye a sus empleados con esta directriz: "No se preocupe por lo que sea bueno para la empresa, ocúpese en lo que sea bueno para el cliente".

## VALOR VALUE

El trabajo de marketing consiste en crear, proporcionar y captar valor para el consumidor.

¿Qué significa valor? Principalmente valor es conseguir la correcta combinación de calidad, servicio y precio (CSP) para el mercado objetivo. Louis J. De Rose, presidente de De Rose and Associates, Inc., dice: "Valor es la satisfacción de las exigencias del consumidor, al menor coste de adquisición, propiedad y uso posible".

Michael Lanning mantiene que las empresas con éxito son aquéllas que desarrollan una *proposición de valory un sistema de entrega de valor* competitivamente superior. Una proposición de valor va más allá del posicionamiento de la empresa en un solo atributo. Es la suma total de la experiencia que promete el producto respaldada por otras promesas ya cumplidas de esta experiencia. **Jack Welch propuso el siguiente reto a GE: "La década del valor está a nuestras puertas. Si no puede vender un producto de máxima calidad al menor precio, tendrá que salir del juego".**

McDonald's solía decir que estaba en el *negocio de comida rápida*. Más tarde dijo que estaba en el *negocio de servicio rápido*. Hoy dice que está en el *negocio del valor*.

La habilidad de una empresa para proporcionar valor a sus clientes se encuentra estrechamente relacionada con su habilidad para crear satisfacción para sus empleados y partícipes sociales.

En última instancia el valor depende del que lo percibe. Un niño preguntó a tres albañiles, "¿Qué estáis haciendo?" "Estoy haciendo la mezcla del cemento", dijo el primero. "Estoy ayudando a arreglar este muro", dijo el segundo. El tercero sonrió y dijo: "Estamos construyendo una catedral,"

Las empresas inteligentes no sólo ofrecen *valor de compra* sino también *valor de uso*. Si uno invierte 30.000 euros en un automóvil espera que el distribuidor le proporcione servicio de mantenimiento y reparaciones, y que responda a todas sus preguntas. Ryder, la compañía de alquiler de camiones, no sólo alquila los camiones sino que proporciona a los clientes un libro gratuito sobre cómo conducirlo y aparcarlo. Nestlé no sólo vende comida para bebés sino que dispone de un servicio de 24 horas, 7 días a la semana, para responder a dudas que los padres puedan tener sobre la comida para sus bebés.

Las empresas se preocupan en gastar más dinero para satisfacer a sus clientes. Necesitan distinguir entre *costes que añaden valor* y *costes que no añaden valor*. Un hotel puede considerar que añadir un servicio de limpieza de habitaciones por la tarde aumentaría sus costes en 2 euros por habitación. Antes de hacer esto, debería realizar una encuesta para saber si sus clientes estarían dispuestos a pagar 2 euros por este servicio. Si la respuesta es no, el servicio de limpieza de habitaciones es un coste que no añade valor. Pero si el hotel pone una plancha y una tabla de planchar en cada habitación por el precio de 2 euros y los clientes estarían dispuestos a pagar 3, entonces se trataría de un coste que añade valor.

## Vryy entaja Competitiva VI/ Competitive Advantage

Michael Poner popularizó la idea de que las compañías ganan construyendo ventajas competitivas relevantes y sostenibles. Tener una ventaja competitiva es como tener una pistola en una pelea de cuchillos.



Esto es verdad; sin embargo, no son muchas las ventajas relevantes que se pueden mantener. Las ventajas lo son sólo de forma temporal. Las compañías exitosas son las que, de forma permanente, reconstruyen sus ventajas competitivas, apoyándose en *las* anteriores. Los japoneses son los maestros en aplicar esta disciplina. Se introducen con precios bajos, después incorporan mejores características, siguen con mejor calidad y una ejecución más rápida. Los japoneses han reconocido que marketing es una carrera sin meta final.

Las empresas pueden crear sus ventajas competitivas de diferentes formas. Pueden ser superiores en calidad, velocidad, seguridad, servicio, diseño, fiabilidad, y todo ello, con un coste menor, precio más bajo, y así continuamente. Es más frecuente que la ventaja competitiva sea una combinación única de estrategias (arquitectura estratégica), a que una sola estrategia proporcione la superioridad.

Una compañía superior será aquella que haya incorporado varias ventajas competitivas que se refuerzan alrededor de una idea básica. Walt-Mart, Ikea y Southwest Airlines tienen una arquitectura estratégica única que les permite cobrar, rentablemente, los precios más bajos en sus respectivas industrias. Un competidor que copie sólo algunas de estas estrategias, no conseguirá una ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas son relativas, no absolutas. Si nuestra competencia mejora un 30 por ciento y nosotros un veinte, estamos perdiendo ventaja competitiva. La aerolínea Singapur AirLínes continúa mejorando su calidad, pero la compañía Cathay Pacific mejora aún más rápido y, por lo tanto, disminuye la distancia con Singapur Airlines.

# Ventas

## Selling

"Todo el mundo vive de vender algo", dijo el novelista Robert Louis Stevenson. La gente vende o bien un producto, un servicio, un lugar, una idea, información o a sí mismos.

Los cínicos ven en las ventas una forma civilizada de guerra realizada mediante palabras, ideas y pensamiento disciplinado. Y conciben el marketing como un esfuerzo para añadir algo de dignidad a lo que de otra forma sería una pelea vulgar.

Existen muchas ideas sobre las ventas. La escuela GDV dice que las ventas consisten en "gritar, decir y vender". La escuela R&R dice que las venta son "rocía y reza". La escuela CGC dice que las ventas consisten en "comida, golf y cena". Y a un vendedor se le describe como "un folleto parlante".

Hay una historia muy conocida del Stanley Works en la cual un consultor le dijo a la empresa de herramientas: "No estáis en el negocio de venta de taladros. Estáis en el negocio de venta de agujeros." No vendas características sino beneficios, resultados y valores.

Algunos individuos tienen el don de vender. Pueden vender frigoríficos a esquimales, abrigos de piel a hawaianos, arena a los árabes, y todo ello obteniendo un margen, e incluso volviendo a comprar con descuento.

Los vendedores buenos saben que nacieron con dos oídos y una sola boca. Esto les recuerda que deben dedicar el doble de tiempo a escuchar que a hablar. Si quiere perder la venta, dele un discurso a su cuenta.

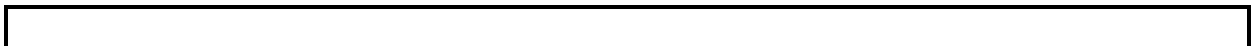
Algunos vendedores son horriblemente aburridos. Woody Allen se quejaba: "Hay cosas en la vida peores que la muerte. ¿Has pasado alguna vez una tarde con un vendedor de seguros?"

Los vendedores deben estar acostumbrados al rechazo. Dennis Tamcsín, de Northwestern Mutual Life Insurance apuntó: "Tenemos algo en esta industria llamado el ratio 10-3-1. Esto significa que de cada 10 llamadas que un vendedor realiza, sólo llegará a realizar una presentación en 3 de ellas, y si tiene una buena aceptación, conseguirá una venta. Necesitamos gente que no se hunda por ser rechazada constantemente". IBM enseña a sus vendedores a actuar como si estuvieran siempre al borde de perder cada cliente.

¿Qué es lo que hace que un vendedor sea bueno? Para tener éxito, un vendedor debe darse cuenta de que lo primero que debe vender es a sí mismo. Su trabajo es entrar en contacto con su comprador interior. Y su lema debería ser: "Yo consigo clientes, no ventas".

El cómico George Burns tiene su propia opinión sobre los vendedores con éxito: "Lo más importante en las relaciones de ventas es tener honestidad e integridad. Si puedes fingirlas, ya has conseguido tenerlas".

A continuación, una historia que ilustra la diferencia entre vendedores grandes y mediocres.



Un fabricante de zapatos de Hong Kong se preguntaba si existiría un mercado para sus zapatos en una remota isla del Pacífico. Envío a su secretario a la isla, el cual, después de un examen superficial, envió el siguiente telegrama de vuelta: "La gente en este sitio no lleva zapatos. No hay mercado." No convencido del todo, el fabricante envió a un vendedor a la isla. El telegrama que envió a los pocos días decía así: "Nadie en toda la isla lleva un solo zapato, el mercado es inmenso." El fabricante, temeroso de que el delegado comercial se hubiera dejado llevar por la emoción de ver a tanta persona descalza, decidió enviar a una tercera persona, un especialista en marketing. El profesional del marketing entrevistó al jefe de la tribu y a varios nativos y envió el siguiente telegrama: "La gente aquí no lleva zapatos. Como resultado de ello tienen los pies doloridos y llenos de ampollas. He mostrado al jefe de la tribu cómo los zapatos evitarían este tipo de problemas. Está muy entusiasmado y estima que el 70 por ciento de su gente compraría los zapatos a 10 euros el par. Probablemente podemos vender 5.000 pares de zapatos el primer año. Nuestros costes de envío y distribución hasta la isla suman 6 euros por par. Conseguiríamos un resultado neto de 20.000 euros el primer año, los cuales, dada nuestra inversión nos daría una tasa de retorno del 20 por ciento. Esto supera nuestra tasa de retorno habitual del 15 por ciento. Todo esto sin mencionar el valor de las posibles ganancias futuras al entrar en este mercado. Recomiendo que procedamos a ello."

Este ejemplo ilustra que el marketing efectivo implica un estudio cuidadoso de las oportunidades del mercado y la preparación de estimaciones financieras basadas en la estrategia propuesta, que indiquen si los beneficios alcanzarán los objetivos financieros de la empresa.

Hace tiempo, un buen vendedor era uno que podía comunicar valor. Pero como los productos se han vuelto más parecidos entre sí, cada vendedor de la competencia comunica básicamente el mismo mensaje. Por tanto, ha surgido la necesidad de crear valor ayudando al cliente a hacer o a ahorrar dinero. Los vendedores deben pasar de ser persuasores a ser consultores. Esto puede hacerse de forma que proporcionen ayuda técnica a los consumidores, les solucionen cualquier problema que puedan tener, e incluso ayudándoles a reformar su negocio.

## Zen

## Zen

Este libro, según se manifiesta en el prólogo, está influido por la filosofía Zen. El Zen enfatiza el aprendizaje por medio de la meditación y la comprensión directa e intuitiva.