

Los 10 pecados capitales del Marketing ...según KOTLER.

Título del Libro: Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions

Autor: Philip Kotler

Fecha de Publicación: 19 de Marzo 2.004

Editorial: John Wiley & Sons

Nº Páginas: 152

ISBN: 0471650226



EL AUTOR: Considerado el padre del marketing moderno, Philip Kotler es profesor de Marketing Internacional en la Kellogg School of Management de la Universidad Northwestern de Estados Unidos. Ha publicado un total de veinticinco libros hasta el momento y ha realizado labores de consultoría para corporaciones como IBM, Bank of America, General Electric y AT&T. Además, en reconocimiento a su labor, los miembros de la American Marketing Association le votaron como primer líder en pensamiento sobre marketing. Ha sido premiado en numerosas ocasiones y es Doctor honoris causa por cuatro universidades europeas.

Introducción

Philip Kotler, el gran gurú del marketing, se propone en este libro identificar las deficiencias de marketing que impiden a las empresas obtener buenos resultados en el mercado. A las diez más evidentes las ha denominado los Diez Pecados Capitales del Marketing (Ten Deadly Marketing Sins). En su opinión, las empresas necesitan, en primer lugar, identificar las señales que indican que están cometiendo uno de estos pecados y, a continuación, poner en práctica la mejor solución para superar el problema.

Kotler cree que el marketing debería encargarse no tanto de vender como de crear productos que no necesiten ser vendidos. Si siguen apegados a las formas de hacer del pasado, los especialistas en marketing encontrarán desafíos cada vez mayores a la hora de conservar los márgenes de la empresa y alcanzar los objetivos de beneficio empresarial que hayan sido fijados. Por ello, va identificando y descomponiendo cada uno de los problemas que impiden a las empresas cambiar su forma de actuar y va analizando sus principales causas y síntomas, para finalmente expedir la receta que acabe con el mal.

AdPublis.com.pe
Publicidad Táctica

*Si un elefante tiene un punto débil
...porque su competencia no?*

El estado del Marketing en la actualidad

Es un hecho que el marketing está en baja forma. Un 75% de los nuevos productos, servicios y empresas fracasa a pesar de todos los esfuerzos de marketing que se realizan.

Del marketing se espera que guíe la estrategia empresarial y sus principales cometidos estriban en descubrir nuevas oportunidades, aplicar estrategias de segmentación y posicionamiento, definir las 4Ps - Producto, Precio, Plaza y Promoción- y, por último, poner en práctica un plan y controlar sus resultados. Si tradicionalmente los departamentos de marketing se encargaban de llevar a cabo todos estos procesos, en la actualidad son una serie de consultores estratégicos, de finanzas y de operaciones quienes realizan la operación. De esta forma, el marketing ve reducido su papel a una sola P, la de promoción.

Todos los signos apuntan a que en el futuro el marketing deberá convertirse en una disciplina más audaz. Para empezar, a las grandes marcas cada vez les resulta más difícil cubrir los costes que conlleva hacerse un nombre de marca, debido tanto a la presión de los distribuidores que desean precios bajos, como a que algunos de estos están comercializando en sus establecimientos productos genéricos que no conllevan gastos ni de I+D ni de promoción. Tenemos a la Generación Y que se muestra escéptica ante la publicidad. Y, por otro lado, a pesar de que las empresas están volviendo su mirada hacia el CRM (Customer Relationship Management), cada vez son más las personas que se oponen a que se utilice su información personal.

Por su parte, aunque los programas de fidelización de la clientela son una buena idea, solamente resultan beneficiosos para las primeras empresas que los lanzan, mientras que a su competencia no le queda otro remedio que entrar en el juego y recoger las migajas. En otro orden de cosas, independientemente de lo

barato que una empresa sea capaz de fabricar sus productos a escala nacional, no será la forma más barata de hacerlo mientras exista China, un país que podría repetir el truco japonés de mejorar la calidad y reducir los precios. Por último, los costes del marketing de masas están aumentando mientras su eficacia disminuye y, al mismo tiempo, los consumidores cada vez están mejor informados y adquieren hábitos de compra más sofisticados.

Primero: su empresa no está suficientemente orientada al mercado y dirigida a los consumidores

Este primer pecado es una de las deficiencias más extendidas y obstaculizadoras que Kotler identificó y posee una doble vertiente. Por una parte, la empresa no conoce bien sus oportunidades en el mercado y, por la otra, está mal organizada para responder a los deseos y expectativas del cliente potencial. Las señales más evidentes de que la empresa no está enfocada al mercado son la inadecuada segmentación de este, que conduce a una priorización deficiente de segmentos y a no nombrar directores de segmento. Dado que una empresa no puede llegar a "todo el mundo", se hace necesario identificar segmentos de mercado y preparar ofertas para cada uno de ellos. El quid de la cuestión estriba en saber medir el atractivo de cada segmento, es decir, en identificar cuál produce un mejor ROI y asignarle más recursos. Asimismo, los segmentos más importantes deberían estar a cargo de un director de segmento con capacidad de solicitar que se le asigne un presupuesto especial para incrementar la tasa de retorno.

Las tres soluciones que apunta Philip Kotler son adoptar técnicas más avanzadas de segmentación (como la segmentación del beneficio, la segmentación del valor y la segmentación de la fidelidad), otorgar prioridad a los segmentos más importantes y, por último, especia-

lizar a los vendedores. El autor piensa que la mayor parte de las empresas podría segmentar el mercado mucho mejor de lo que lo hace, ya que muchas se limitan a realizar una segmentación demográfica o descriptiva. Sin embargo, dentro de cualquier grupo demográfico existen individuos con diferentes necesidades, preferencias y valores. En general, es recomendable segmentar el mercado por necesidades y luego buscar descriptores demográficos relacionados con los mismos, para identificar a continuación los segmentos más relevantes y diseñar ofertas más atractivas para los mismos. De esta forma nos posicionaremos un paso por delante de la competencia. El último consejo atañe a los recursos humanos: Kotler propone contratar a ex-banqueros para vender servicios a banqueros o ex-hoteleros para vender a hoteles, ya que quien ha sido cocinero antes que fraile sabe lo que se cuece en la cocina.

En cuanto a la otra cara de la moneda, es decir, la insuficiente orientación al cliente por parte de las empresas, puede reconocerse por tres signos: el primero es que la mayor parte de los empleados piense que corresponde al departamento de marketing y ventas servir a los clientes, cuando en realidad es responsabilidad de todos. El segundo, que no exista un programa de adiestramiento para crear una cultura de clientes. Por último, que no existan incentivos para tratar a los clientes de un modo especial. Para combatir estos problemas, Kotler apunta tres soluciones: desarrollar una jerarquía clara de valores empresariales situando al cliente en la cúspide, poner en marcha actividades que conciencien a los empleados de la importancia que tienen los clientes y, por último, facilitar el acceso de los consumidores a la empresa por medio del teléfono, el fax o el correo electrónico para que envíen sus dudas, sugerencias y quejas y que estas puedan ser respondidas con rapidez.

Segundo: su empresa no entiende del todo a sus

clientes potenciales

Si ya hace tres años que realizó su último estudio de clientes, si los consumidores no están comprando su producto en la cantidad esperada -mientras que los de la competencia se venden mejor- o si se reciben muchas quejas y devoluciones de los clientes, no lo dude: estos son tres signos inequívocos de que su empresa no entiende del todo a sus clientes-objetivo. Para resolver el problema, lo más adecuado es realizar una investigación de consumidores más sofisticada, utilizar más técnicas analíticas, establecer paneles de clientes y distribuidores e instalar software de CRM y recogida de datos con el fin de conocer mejor a la clientela.

Entre las técnicas de investigación que nos permitirán un mejor conocimiento de nuestros clientes se encuentran el debate sobre un tema en grupos de 8 a 12 individuos dirigidos por un moderador, las encuestas, que nos darán una imagen fiable de las actitudes de la población de la que se ha tomado la muestra, las entrevistas en profundidad utilizando técnicas proyectivas que eviten los razonamientos forzados y nos pongan en contacto con los verdaderos sentimientos de los consumidores, las investigaciones en el hogar mediante las cuales se filma a los miembros de una familia realizando sus actividades diarias para luego analizar dicha información, la investigación en los establecimientos de venta y, por último, la visita del comprador misterioso.

Pero además de recoger datos en bruto, las empresas también deben utilizar herramientas más sofisticadas para evaluar la conducta de los consumidores, entre las que destacan las entrevistas psicológicas que desvelan las necesidades del consumidor, la realización de mapas perceptuales que muestran la percepción que tienen los consumidores de diferentes marcas en relación a un conjunto de atributos, los análisis asociacionales en los que los consumidores ordenan sus preferencias o la investigación etnográfica que

desvela las creencias, normas y valores de un grupo específico. Kotler también aconseja establecer paneles de clientes y distribuidores a los que se pueda entrevistar periódicamente acerca de nuevas ideas, productos y comunicaciones. Las nuevas tecnologías ofrecen la posibilidad de llevar a cabo esta iniciativa de forma mucho más interactiva gracias al correo electrónico y a los chat rooms, que podrían sustituir a las tradicionales llamadas telefónicas. De hecho, los chat rooms y grupos de Internet añaden valor a empresas que simbolizan una forma de vida como pueden ser Harley Davidson o Apple Computer. Por último, no debemos perder de vista las grandes ventajas que ofrece la instalación de un software de administración de la relación con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés, Customer Relationship Management), que al mismo tiempo realice la función de recoger datos. Estos datos se guardan en un "almacén de datos" (data warehouse), una muestra de estos datos se coloca en un mercado de datos (data mart) y es analizada por data miners, programas que se dedican a recoger datos e identificar nuevos segmentos o tendencias.

Tercero: su empresa necesita definir mejor a la competencia y controlarla

Su empresa está cometiendo este pecado mortal si se fija demasiado en su competencia cercana y pierde de vista a competidores lejanos y tecnologías innovadoras. Por ejemplo, a McDonald's le resulta sencillo identificar como competencia a Burger King y Wendy's. Una definición más amplia incluiría a Taco Bell, Pizza Hut y Subway, y si el círculo se abriera un poco más, entrarían también en él los supermercados que venden comidas preparadas. Igualmente, son muchas las empresas que no cuentan con un sistema de recogida y clasificación de datos esenciales que atañen a su competencia. Entre las soluciones que ofrece

Kotler se encuentran establecer una persona u oficina para inteligencia competitiva, contratar personal de la competencia, vigilar muy de cerca cualquier nueva tecnología que pueda amenazar la posición de su empresa y preparar ofertas similares a las de su competencia. Además, teniendo en cuenta que otra empresa podría hacerse con los beneficios, Kotler nos ofrece este curioso consejo: "si va a ser canibalizado, sea el primero en canibalizarse a sí mismo". Para ilustrar este aspecto, Kotler utiliza el ejemplo de Marriott, que inicialmente se posicionó como una cadena hotelera de categoría media y posteriormente extendió su oferta para responder a las necesidades de diferentes sectores, como Courtyard dirigido a gente de negocios, Fairfield Inn dirigido a familias, Residence Inns, Marriott Suites, Marriott Resorts y demás, con los que Marriott buscaba posicionarse en varias categorías para evitar la vulnerabilidad que le producía su posicionamiento único. Una empresa debería reconocer que existen seis formas de posicionarse en cualquier mercado de acuerdo a la calidad y al valor ofrecidos: menos por menos (Southwest Airlines), lo mismo por menos (Wal-Mart), lo mismo por lo mismo (Tide), lo mismo por más dinero (no es recomendable), más por lo mismo (Lexus) y más por más (Mercedes, Haagen-Dazs). Esto no quiere decir que una empresa tenga que ofrecer productos o servicios en todos los niveles; sin embargo, una estrategia a tres niveles (bueno, mejor, el mejor) ha dado buenos resultados en algunas empresas.

Cuarto: su empresa no ha gestionado adecuadamente su relación con las partes interesadas

Al hablar de partes interesadas nos referimos a todos aquellos cuya participación resulta crucial para la empresa: empleados, proveedores, distribuidores e inversores. Se

puede percibir que los empleados están insatisfechos cuando el cambio de personal es frecuente, no se llevan a cabo las políticas empresariales, existen varios grupos con intereses divergentes y cuando se genera competencia entre los departamentos. Por otra parte, las empresas que quieren producir bienes de alta calidad necesitan proveedores de primera calidad. Igualmente, los distribuidores y concesionarios deben tener la capacidad de llegar al cliente potencial mejor que la propia empresa, que les recompensará de la forma debida. Por último, la satisfacción de los inversores se mide por el tiempo que mantienen sus acciones.

La forma de mejorar las relaciones con todas estas partes pasa primero por cambiar nuestra forma de pensar, para después poder manejar mejor nuestras relaciones. Si les estamos tratando de forma inadecuada es porque nuestro pensamiento de suma cero es como los árboles que impiden ver el bosque; por ello, el punto de partida es cambiar ese pensamiento por uno de suma positiva. En el pasado, un comerciante partía del principio de que el tamaño del pastel estaba fijado de antemano, por lo que la forma de obtener beneficios era pagar a sus colaboradores lo menos posible. Sin embargo, en la actualidad los resultados económicos de una empresa varían según su forma de tratar a los colaboradores. De hecho, muchas empresas que triunfan se mueven por ese principio: cuanto mejores sean las recompensas, mayores serán las posibilidades de atraer mejores empleados, proveedores y distribuidores que formarán un equipo de gente sobresaliente capaz de derrotar a la competencia.

Nunca nos cansaremos de enfatizar la importancia de elegir a los mejores empleados, de adiestrarlos adecuadamente, de motivarlos y hacerles sentir a gusto. Las empresas inteligentes adoptan una estrategia de marketing interno mediante la cual identifican las diferentes necesidades de sus empleados, para poder satisfacerlas.

Desgraciadamente, son pocas las

que han entendido que empleados satisfechos equivale a clientes satisfechos. Por su parte, para mantener a los proveedores satisfechos hay que recompensarlos a un nivel que les motive a realizar el mayor esfuerzo. El viejo juego de utilizar tres proveedores para que compitan entre sí por colocar sus productos está pasado de moda: la mayoría prefiere elegir un proveedor sobresaliente en cada categoría. Así, las empresas automovilísticas cuentan con un proveedor de asientos, otro de frenos y otro de aire acondicionado. Atraer los mejores distribuidores también desempeña un papel primordial a la hora de llegar a los consumidores y lograr su satisfacción. La clave está en establecer una estrecha relación para que los distribuidores se esmeren con nuestros productos, lo cual depende del compromiso que establezcamos y del esfuerzo constante por profundizar en esa relación. Un ejemplo modélico de esto último es la relación de Caterpillar, empresa estadounidense que construye máquinas excavadoras, con sus concesionarios.

Quinto: a su empresa no se le da bien encontrar nuevas oportunidades

Una forma de encontrar nuevas oportunidades en el mercado es introducir nuevos productos, pero si su empresa no ha hecho algo así en los últimos cinco años, tiene un problema de falta de innovación. Si por el contrario, ha introducido productos pero la mayoría de sus iniciativas han fallado, tal vez se deba a que no ha sabido administrar adecuadamente el proceso de desarrollo del nuevo producto.

Algunas empresas piensan que ya no quedan oportunidades en sus sectores respectivos, porque estos ya se encuentra en una fase de madurez. En opinión de Kotler no existen mercados maduros, todo es cuestión de imaginación. Las ideas son una fuente inagotable de innovaciones y cualquier empresa puede producirlas recurriendo a sus emplea-

dos, a sus distribuidores, proveedores y demás partes interesadas. El éxito de Silicon Valley deriva de la existencia de tres mercados: un mercado de ideas, un mercado de capital y un mercado de empleados altamente cualificados. En toda empresa se debería reproducir este modelo, creando un Comité de Ideas presidido por un directivo de alto rango que sería nombrado Capitán de las Ideas. El Comité se reuniría cada pocas semanas y clasificaría las ideas según fueran pasables, buenas o geniales. Todo empleado que propusiese una idea debería recibir una respuesta y aquellos cuyas ideas se implantasen recibirían una recompensa en forma de dinero, vacaciones o un regalo. Kodak, por ejemplo, paga 10.000 dólares a los empleados que proponen ideas productivas.

En caso de que las ideas no surjan de forma espontánea, existen sistemas que fomentan la creatividad para generar nuevas ideas. Muchas de las mejores proceden de la observación de los cambios en el entorno, que se pueden clasificar en cinco categorías: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales. Un ejemplo de observación del entorno económico es una empresa nipona que percibe que los precios de una habitación de hotel en Tokio son muy altos: a partir de ahí, inventa un hotel que, en lugar de vender habitaciones, vende nichos a bajo precio. De hecho, el invento existe y en japonés se llama kapseru-hoteru (hotel cápsula).

Otra forma de generar ideas es reunir a los empleados en grupos y utilizar técnicas ya clásicas como el brainstorming. Pero, sin duda, la más novedosa es la que Kotler nos presenta en su libro *Marketing Lateral*, escrito en colaboración con el profesor Fernando Trías de Bes de la Escuela de Negocios ESADE de Barcelona (para mayor información, véase el reciente resumen de esta obra publicado por www.leadersummaries.com). Esta técnica consiste en poner un producto en relación con otro producto, servicio o idea. Por ejemplo, un fabricante de cereales puede pensar en la suma de

cereales + snack en barra; el resultado es una barra de cereales que se puede tomar como snack o como desayuno.

Sexto: el proceso de formulación de planes de marketing en su empresa es deficiente

Un problema que Kotler encuentra con frecuencia cuando llega a una empresa y pide un plan de marketing es que en él figuran cifras, presupuestos y anuncios publicitarios, pero no refleja de forma clara y motivadora ni los objetivos, ni las estrategias y tácticas que se van a seguir para lograrlos. Suele suceder que, al pedir el plan de marketing de un producto del año anterior y compararlo con el del año en curso, la estrategia y las tácticas sean las mismas. No han tenido en cuenta que las condiciones del mercado han evolucionado y que ello requiere un cambio de estrategia. Por otra parte, en ocasiones el software utilizado no permite simular el impacto de estrategias alternativas cuando el plan necesita incorporar no sólo una estimación de las ventas y beneficios, sino también los resultados de diversas combinaciones de precios, publicidad, promoción de ventas, etc. Por último, la mayoría de los planes asume que las condiciones del mercado y de su entorno son fijas y no prevé que se puedan producir imprevistos, como por ejemplo una recesión repentina. Para solventar estas deficiencias, Kotler aboga por incluir en el plan de marketing los siguientes elementos: análisis situacional, análisis SWOT, cuestiones principales, objetivos, estrategia, tácticas, presupuestos y controles. Asimismo, apunta un "truco con truco" que consiste en preguntar a los directores de marketing qué harían con un 20% más de presupuesto y qué harían con un 20% menos. Aquellos que justifiquen que con un 20% más pueden aumentar las ventas podrían recibirlo si su razonamiento es plausible. La información obtenida servirá para distribuir el presupuesto

de una forma más adecuada. Es lo que se denomina presupuesto flexible o flexible budgeting, en inglés. Por último, otra vía para mejorar los planes de marketing es celebrar los aciertos de los grupos que han desarrollado los mejores planes de marketing y recompensarlos con vacaciones o dinero.

Séptimo: las políticas de productos y servicios de su empresa necesitan un ajuste

Las grandes empresas están descubriendo que es un pequeño porcentaje de sus productos el que genera la mayor parte de los beneficios. Sin embargo, parece imposible frenar la fiebre de generar nuevas marcas o de ampliar líneas o marcas ya existentes y, puesto que las empresas parecen más adeptas a añadir productos que a suprimirlos, cada vez cosechan más fracasos. Una forma de moderar esta política expansionista es instaurar un sistema que nos permita reconocer qué productos generan beneficios y qué productos resultan tan poco competitivos que merecen ser eliminados. En 1999, Unilever se dio cuenta de que 50 de sus 1.600 marcas producían el 63% de sus ingresos, por lo que procedieron a identificar las 400 más fuertes, a las que denominaron "power brands". Las 1.200 restantes fueron vendidas, liquidadas o combinadas con el fin de vender menos marcas pero obtener más ingresos.

Por otra parte, algunas empresas ofrecen demasiados servicios gratuitos (entrega gratuita, instalación gratuita, formación gratuita), que en realidad tienen un coste. Con esta política consiguen que el cliente no valore ese servicio y al mismo tiempo privan a la empresa de una fuente de ingresos adicional. Una solución a este problema es establecer segmentos de clientes, de forma que unos paguen por el servicio y otros lo obtengan de forma gratuita.

Kotler apunta un tercer y último problema: las empresas que venden

una amplia gama de productos no saben aprovechar el hecho de que el cliente haya comprado algo para realizar otra venta más. Por ejemplo, un cliente que compra un traje también necesitará camisa, corbata y zapatos a juego con el traje, pero si el vendedor de turno no se lo sugiere, probablemente el comprador no pensará en ello y habremos desperdiciado una oportunidad de venta. Al empleado de unos grandes almacenes le da lo mismo realizar o no una venta extra, ya que a fin de mes su salario es el mismo. Por ello, resulta esencial proporcionar a los empleados el adiestramiento adecuado y al mismo tiempo incentivar sus esfuerzos con recompensas. Uno de los aspectos que más beneficia a la empresa es el upselling o venta al alza, que consiste en vender un producto más caro que el que buscaba el cliente o en venderle una versión actualizada de un producto que había adquirido anteriormente.

Octavo: la construcción de marca y las comunicaciones de su empresa son deficientes

Una de las peores cosas que le puede suceder a una empresa es que, tras haber invertido una enorme cantidad de dinero en publicidad, exista un amplio grupo de clientes potenciales que nunca haya oído hablar de ella o sepa poco más que su nombre. Un mal algo menor es que los consumidores conozcan la marca pero no la diferencien de otras. La solución estriba en mejorar las estrategias de construcción de marca y en medir el impacto de la marca en el conjunto de los activos empresariales. Por ejemplo, Interbrand Corporation utiliza un método de valoración de marcas según el cual se estima que la marca Coca-Cola valía 70.000 millones de dólares en 2003. Muchos expertos en marketing piensan que la publicidad es la fórmula mágica que sirve para mejorar la valoración de una marca, pero lo cierto es que una marca se construye utilizando muchas herramientas de comunica-

ción junto con otros factores como la calidad del producto, su envase o su distribución, entre otros.

Otra de las deficiencias que acaecen en el proceso de construcción de una marca es que cada año la empresa asigna el presupuesto a las mismas herramientas de marketing y de la misma forma. Sin embargo, puesto que la productividad de diferentes canales de comunicación con los clientes varía de año en año, es necesario cambiar el presupuesto de forma acorde con ello, concediendo un presupuesto mayor a los medios más eficaces.

De hecho, la eficacia de las herramientas de marketing varía con el tiempo. Así, hasta mediados de los ochenta los anuncios en televisión eran el medio publicitario dominante. Sin embargo, en el año 2002 el gurú del posicionamiento Al Ries profetizaba la caída de la publicidad y el ascenso de las relaciones públicas. En caso de que su predicción fuera correcta, los departamentos de marketing deberían dedicar más dinero a las relaciones públicas. El telemarketing es otra de esas herramientas que ha crecido considerablemente en los noventa y en la década actual, si bien es cierto que, en julio de 2003, el gobierno de los Estados Unidos promulgó una ley que imponía multas de 11.000 dólares por llamada a las empresas que no respetaran la voluntad de los consumidores de ser eliminados de sus listas. Esta iniciativa podría repetirse en Europa, donde ya existe legislación que protege la utilización de datos personales con fines comerciales.

La publicidad es un medio cada vez más polémico, ya que las empresas parecen invertir en publicidad por inercia: lo hacen porque llevan tanto tiempo haciéndolo que creen que realizar algo diferente resultaría arriesgado. Se gastan el dinero en anuncios caros como si ello les garantizase que van a ser recordados, aunque no digan ni hagan nada nuevo. A juicio de Kotler, las empresas deberían plantearse seriamente si ese dinero estaría mejor invertido empleándolo en mejorar la calidad del producto o el servicio al cliente. Después de todo, la publicidad es

un coste añadido que repercute en el precio y muchos preferirían pagar menos. Además, pocas campañas publicitarias son realmente efectivas y potencian las ventas. De hecho, la mayor parte de los anuncios son mediocres. Kotler recomienda a los directores de marca que pidan a las agencias publicitarias tres ideas distintas para el anuncio, yendo de lo conservador a lo vanguardista. O, incluso, que consulten a más de una agencia. Asimismo, recuerda que los anuncios que mejor funcionan son aquellos que se insertan en las publicaciones que lee el mercado potencial.

Solamente el 17% de los planes de promoción de ventas tiene verdadero éxito. Lo peor que puede pasar es que sólo los actuales usuarios compren el producto o que la promoción de ventas atraiga con el precio a clientes que no son fieles a ninguna marca. La mejor promoción de ventas es aquella que atrae a nuevos clientes que descubren la superioridad de la marca y la adoptan. A menudo son directores de marca con poca experiencia los que diseñan las campañas de promoción de ventas, cuando en realidad resulta más aconsejable servirse de un promotor de ventas experimentado para identificar las mejores promociones.

Las relaciones públicas, que durante mucho tiempo han sido las huérfanas del mix de promoción, merecen ocupar un puesto más prominente en el presupuesto publicitario, pues son una herramienta clave para atraer al público y son eficaces con nuevos productos de alta tecnología. Volvo lanzó su nuevo SUV con una campaña de relaciones públicas, en lugar de utilizar la publicidad en primer lugar. Por su parte, el marketing directo resulta ventajoso para aquellas empresas que pueden vender directamente al público ahorrando la comisión de los intermediarios, como es el caso de Dell Computer.

Los expertos en marketing por lo general saben más sobre personas que sobre números; tal vez por eso les resulte difícil evaluar el impacto financiero de los planes de promo-

ción en términos de ROI. Sin embargo, los departamentos de marketing deben desarrollar una mentalidad financiera, puesto que los altos directivos desean conocer la repercusión de los gastos en concepto de marketing. Los directivos de Coca-Cola ya insisten en que se les presenten tales estimaciones antes y después de la campaña publicitaria. Saben que se trata sólo de una suposición, pero lo que quieren es inculcar una mentalidad financiera para que en el departamento de marketing se familiaricen con conceptos como márgenes, ROI, valor añadido, valor para los accionistas y demás. Cuanto más sepan de finanzas, mejor resultará el diálogo entre ambos departamentos.

Noveno: su empresa no está bien organizada para llevar a cabo un marketing eficaz

Un Director General de Marketing tiene tres cometidos: dirigir adecuadamente el departamento de marketing, ganarse la confianza de los directores de otros departamentos y trabajar bien con el Consejero Delegado para lograr sus objetivos de crecimiento y beneficios. Un líder consistente sabrá ganarse la confianza y el respeto de los demás departamentos y del Consejero Delegado realizando presupuestos de marketing exactos, además de responsabilizarse de los gastos de marketing en relación a su contribución al ROI u otras medidas financieras.

Habitualmente los departamentos de marketing llevan a cabo cuatro funciones clásicas: la investigación de marketing, la publicidad, la promoción de ventas y la administración de ventas. Sin embargo, muchos departamentos aún no las dominan y sus conocimientos de las nuevas técnicas de marketing es más limitado aún. En otras palabras, se encuentran insuficientemente preparados para enfrentarse a los retos que plantea el siglo XXI. Entre estas técnicas se encuentran: 1 Posicionamiento. Según Trout y Ries, que introdujeron el

concepto en 1982, cada marca debería poseer una palabra. Así, Volvo posee "seguridad". Crawford y Mathews recientemente ofrecieron una nueva fórmula según la cual las empresas pueden posicionarse según cinco atributos: producto, precio, facilidad de acceso, servicio de valor añadido y experiencia del cliente. Afirman que una empresa se beneficiará de dominar uno de estos atributos y advierten de que tratar de sobresalir en todos ellos es demasiado costoso.

2 Administración de los activos de la marca. Ciertas marcas son tan importantes para el rendimiento presente y futuro de la empresa que hay que administrarlas, mejorarlas y protegerlas como a un activo. Por ejemplo, Disney no puede ponerse en la tesitura de que sus tiendas u hoteles sean mediocres.

3 Customer Relationship Management (CRM) y marketing con bases de datos. Construyendo una base de datos de clientes que contenga transacciones anteriores e información demográfica y psicográfica entre otros datos, la empresa podrá ofrecer mejores ofertas a sus clientes.

4 Partner Relationship Management (PRM). La productividad de quienes colaboran con la empresa depende de su satisfacción con las condiciones y oportunidades que les ofrezca la misma. Un director debería encargarse de administrar y desarrollar la relación y el rendimiento de los colaboradores más importantes.

5 Centro de contacto de la empresa. En un principio, la centralita telefónica era el corazón del centro de contacto de la empresa. Sin embargo, en la actualidad las empresas necesitan integrar toda la información procedente de puntos de contacto con clientes como correo electrónico y ordinario, fax, visitas a tiendas, etc. Además, los clientes deben tener la posibilidad de comunicar sus preguntas, pedidos y quejas de forma flexible. El autor advierte que en algunas empresas el sistema telefónico está automatizado en exceso: cuando el cliente llama escucha un conjunto de opciones sin tener oportunidad

de hablar con una persona. Aunque este sistema conlleva un menor coste para la empresa, el precio que paga en concepto de ventas y satisfacción del cliente es elevado. Por ello es primordial que quienes llaman sepan que en cualquier momento un operador puede atenderles.

6 Marketing por Internet. Casi todas las empresas cuentan ya con su propio sitio web e incluso algunas, como Dell Computer o Amazon, lo utilizan como canal de ventas. Sin embargo, aún están por explotar otras aplicaciones provechosas para el marketing como la investigación de mercados, la inteligencia competitiva, el test de conceptos y productos, los cupones y la distribución de muestras, entre otros.

7 Relaciones públicas. Son muchas las campañas de marketing en las que las relaciones públicas han desempeñado un papel más crucial que la publicidad a la hora de construir la reputación de una marca. Un ejemplo de ello es McDonald's con sus hospitales y parques para niños, aportaciones a instituciones caritativas, patrocinios y Golden Arches. Las empresas de alta tecnología pronto descubrieron que las RRPP son esenciales para dar a conocer información sobre nuevos productos. Según Kotler, las empresas deben añadir RRPP a los departamentos de marketing en lugar de servirse del departamento de RRPP de la empresa o de una agencia.

8 Marketing del servicio y de las experiencias. Un servicio excelente puede convertirse en un poderoso elemento diferenciador y con ello elevar el marketing a un nivel completamente nuevo. Lo mismo sucede con las experiencias, de las que Walt Disney sigue siendo el maestro indiscutible.

9 Comunicaciones de marketing integradas. La comunicación y la promoción son dos de las habilidades más importantes en marketing.

10 Análisis de beneficios. La mayor parte de las empresas desconoce sus beneficios por distribución geográfica, por productos, por segmentos de clientes y por canales.

Los departamentos de contabilidad adoran los costes de producción y las desviaciones, pero no tienen la misma disposición a identificar los diversos costes de marketing y deducirlos de los ingresos.

11 Técnicas para dirigir el mercado (market-driving skills). Con tantas necesidades cubiertas por innumerables productos ya existentes, el desafío actual consiste en inventar nuevas necesidades. Este es el objetivo de una empresa que guía el mercado como Sony. Según el visionario Akio Morita, Sony, en lugar de preguntar a sus clientes qué productos desean, guía su elección. Las empresas que guían el mercado revolucionan sus sectores creando una nueva proposición de valor o un nuevo sistema empresarial.

Además de lo anteriormente expuesto, el departamento de marketing necesita mejorar sus tensas relaciones con otros departamentos como son el de ventas, el de I+D, el de producción, el de compras, el de contabilidad, el de finanzas y el de logística.

Décimo: su empresa no ha sacado el máximo partido a la tecnología

En el apartado de tecnología, su empresa está algo retrasada si no ha logrado sacar el máximo partido de Internet, si los sistemas automatizados de ventas están anticuados o no ha introducido ninguno. En primer lugar, las empresas deben empezar a explotar todas las oportunidades que ofrece Internet, pues ya no es suficiente con mantener un sitio web que describa la empresa, sus productos, distribuidores y oportunidades de trabajo. La empresa debe explotar asimismo las posibilidades de comunicación interna dentro de la empresa que ofrece la Intranet y utilizar la Extranet para conectarse con proveedores, distribuidores y concesionarios. Por otra parte, Internet ofrece posibilidades de adiestramiento online (e-training), de selección y contratación de perso-

nal (e-recruitment), de aprovisionamiento electrónico (e-procurement), de investigación de mercados (e-market research) y de construcción de comunidades virtuales de una marca en la que los usuarios puedan intercambiar ideas (e-chat rooms). El sistema automatizado de ventas permite a los empleados del departamento de ventas responder cualquier pregunta o petición de los clientes dándoles la posibilidad de tomar decisiones beneficiosas para la empresa en el acto. Un paso más allá van los sistemas de venta automatizada, en los que el cliente puede realizar la compra por sí mismo con el consiguiente ahorro en mano de obra y la posibilidad de ofrecer precios más atractivos, algo que ya hacen muchas líneas aéreas. Su empresa necesita modernizarse si el departamento de marketing no cuenta con modelos informatizados para la toma de decisiones y con cuadro de mandos de marketing. Desde los años sesenta se han estado desarrollando modelos como CALLPLAN, DETAILER, MEDIAC y PROMOTER, entre otros. Cada uno de ellos se especializaba en un área de decisión, pero en la actualidad existen sistemas de marketing mix modeling que combinan los efectos por separado y en conjunto de un marketing mix determinado en las ventas y beneficios. En cuanto a los cuadros de mando, al igual que los que tienen coches y aviones, se usan para dirigir a una empresa hacia su objetivo y pueden diferenciarse tres tipos: el cuadro de

mando de rendimiento, que reporta el punto en que se encuentra una empresa respecto a sus objetivos; el de procesos de marketing, que orienta a los usuarios sobre la forma óptima de llevar a cabo cualquier proceso de marketing y el de herramientas de marketing, que se puede aplicar a conjuntos de datos para hallar desviaciones estándar, medios, análisis de regresión, etc.

Los Diez Mandamientos

A estos diez pecados mortales del marketing se contraponen los siguientes diez mandamientos:

El primero: La empresa segmentará el mercado, elegirá los mejores segmentos y desarrollará una posición sólida en cada uno de ellos.

El segundo: La empresa tanteará las necesidades, percepciones, preferencias y conducta de sus clientes y, además, motivará a sus empleados para esforzarse al máximo en dar un buen servicio a los clientes y que estos estén satisfechos.

El tercero: La empresa conocerá a sus principales competidores, así como sus puntos fuertes y débiles.

El cuarto: La empresa convertirá a sus empleados y distribuidores en socios y les recompensará con generosidad.

El quinto: La empresa desarrollará sistemas para identificar oportunidades, ordenarlas por importancia y elegir las mejores.

El sexto: La empresa administrará un sistema para desarrollar planes

de marketing que genere planes bien informados a largo y corto plazo.

El séptimo: La empresa ejercerá un estrecho control sobre sus productos y servicios.

El octavo: La empresa construirá marcas sólidas utilizando sus herramientas de promoción y comunicación más eficientes desde el punto de vista de los costes.

El noveno: La empresa infundirá un espíritu de equipo y liderazgo de marketing a todos sus departamentos.

El décimo: La empresa constantemente incorporará la tecnología que le otorgue una ventaja competitiva en el mercado.

Conclusión

La asignatura pendiente del marketing es hallar su verdadero papel, que a juicio del autor es el de guiar la estrategia empresarial. Los especialistas en marketing necesitan aprender a identificar oportunidades, desarrollar y poner en práctica planes de marketing que obtengan buenos resultados en el mercado. Si Kotler dirigiera una empresa, se sentaría con sus colegas y examinaría cada uno de los diez pecados, evaluaría cuáles son los más graves y determinaría la mejor solución en cada caso. A continuación, designaría a un directivo para que se encargara de mejorar la situación de la empresa siguiendo esas líneas de acción.



La competencia no es un estorbo... sino una oportunidad.

Por eso la única idea que vale la pena considerar, es aquella que golpea a la competencia.

