



MARCO POLO

# Marketing HOY

Marketing como área de conocimiento ha sufrido un gran número

de cambios. Unos, sólidos y constructores de futuro, y otros, modas efímeras que han dado un barniz de superficialidad a la profesión y su papel.

Josep Alet Vilaginés, Director de "MK Marketing+Ventas" y  
Presidente de marketingcom

**AUTOR:** ALET VILAGINÉS, Josep

**TÍTULO:** El marketing hoy

**FUENTE:**  
"MK Marketing+Ventas", N° 189,  
Marzo de 2004. Pág. 16

**DESCRIPTORES:**

- Marca
- Marketing
- Atención al cliente

**RESUMEN:**

Del marketing hoy, del del futuro; de su mirada miope e hipermetrope, del marketing posmoderno como síntesis de los diferentes enfoques del marketing; desde el entorno hipercompetitivo a la adecuación del marketing, del marketing desde todas las áreas de la empresa, y de la oportunidad de exigir y obtener una rentabilidad clara sobre esta disciplina. De todo esto se habla en este artículo. Su autor aboga porque Marketing aporte un enfoque mucho más preciso en la valoración de impacto de sus resultados y por una función más preponderante de esta actividad en la estrategia de la empresa.

**T**érminos como marketing de guerrillas, marketing relacional, marketing integrado, marketing viral, marketing tribal, marketing con permiso, gestión del capital de marca, marketing posmoderno, marketing emocional, marketing de experiencias o el más reciente de marketing lateral, han enriquecido el mundo del marketing aunque con un resultado de mayor complejidad, sin que realmente se haya avanzado de forma clara en el nivel de decisión empresarial y su impacto en los resultados.

Demasiado a menudo, distintos profesionales que han ido de gurús han hablado de la muerte de alguno de los marketings para hablar de su nuevo marketing como salvador ante los nuevos retos competitivos. Realmente en pocos casos se puede hablar de nuevos paradigmas para llegar a obtener enfoques radicalmente nuevos, y muchas veces lo que han aportado son matices y visiones complementarias para mejorar las perspectivas anteriores.

De forma muy positiva el marketing se está beneficiando de las aportaciones de otras especialidades de conocimiento como la psicología, sociología, psicología social, antropología, política, economía o la estadística, con una confluencia de enfoques multidisciplinares desde la visión científica determinista a la más humanística de la interacción del individuo y la sociedad.

Se produce un avance importante cuando se consigue tanto orientar como animar a la empresa a avanzar hacia el futuro y a menudo se constata como las imágenes simples son aquellas que pueden ser más útiles en los tiempos cada vez más complejos que vivimos<sup>1</sup>. En este sentido la simplificación del proceso de decisión que lleva a cabo la persona como consumidora o compradora se traslada al profesional de marketing en la búsqueda de soluciones fácilmente comprensibles que den una posible orientación clara a la problemática sufrida y, por tanto, visiones muy concretas como el marketing viral o el marketing de experiencias son tomados como herramientas clave de actuación.

Igualmente las matrices básicas como las de Porter en estrategia competitiva distinguiendo entre costes y diferenciación, y la figura adjunta adaptada de Peppers and

Rogers para realizar un plan de actuación sobre la base de clientes a partir de la diferenciación por necesidades y valor de los clientes, son y serán utilizadas para tomar decisiones.

## Desde la miopía a la hipermetropía del marketing

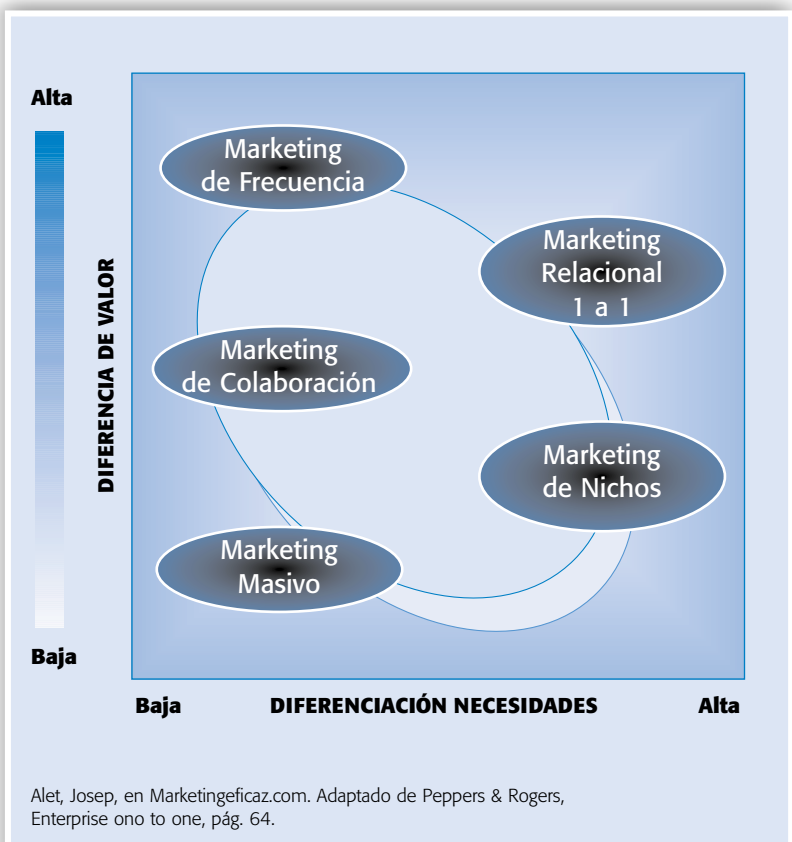
Hace ya casi treinta años que Ted Levitt a partir de un artículo en la "Harvard Business Review", hizo famosa la expresión de la miopía del marketing refiriéndose al error de las empresas en centrarse en el producto en lugar de en las necesidades del cliente, la perspectiva errónea en la comprensión en los negocios en los que uno está sumergido y cuáles son los objetivos realmente importantes a conseguir en el nuevo panorama competitivo en los que la empresa está inmersa.

<sup>(1)</sup> Cummings, Stephen y David Wilson "Images of strategy", Blackwell Publishers, 2003

+

Gráfico 1

### Enfoque del negocio hacia el Marketing Relacional



Igualmente existe la hipermetropía en marketing cuando no somos capaces de ver a través de los detalles próximos y pequeños pero fundamentales que parecen permanecer sin cambios, sin matices destacados, cuando –por el contrario – se está sufriendo cambios constantes, radicales, sustanciales en el nivel de cada cliente individual. Mientras, la visión general del negocio sólo percibe una evolución pausada y tranquila con participaciones de mercado estables y diferencias exiguas entre períodos distintos.

Un ejemplo típico ocurre en gran consumo donde parece que se está luchando por cuotas del 0,5% del mercado, mientras en la realidad se está perdiendo y ganando en un año hasta el 50% de los clientes respecto al anterior, con clientes de un claro comportamiento de deslealtad relativa (prueban más de la mitad de las marcas de la categoría en un año) y de no repetición en el tiempo.

La hipermetropía puede resultar realmente cara. No en el sentido de la miopía de no darse cuenta de en qué negocio está la empresa y qué competidores pueden robarle to-

talmente el mercado, sino en gestionar erróneamente los recursos, tratando a todos como una masa, cuando existen diferencias de comportamiento sustanciales entre los clientes, y reaccionando en formas individuales muy distintas.

La hipermetropía se puede detectar fácilmente, la cuestión está en saber reconocer que hay que ponerse las nuevas gafas de forma permanente, sin ninguna vergüenza y con plena convicción. Y estas no son nada más ni nada menos que las bases del marketing orientado a identificar a los clientes de forma individual, reconociendo sus necesidades diferenciales y tratando de satisfacerles uno a uno, de forma rentable.

No percibir el cambio de hábitos de las personas en el uso de los diferentes canales, en los horarios, en la reducción del número de miembros del hogar, en el retraso de la independencia de los jóvenes del núcleo familiar (hoy hasta una cuarta parte de los jóvenes entre 30 y 34 años vive en casa de sus padres) o la entrada ingente de inmigrantes que se concentran en pocas zonas, lleva a perder claras oportunidades del presente y del futuro.

### Marketing posmoderno como síntesis de los diferentes enfoques del marketing

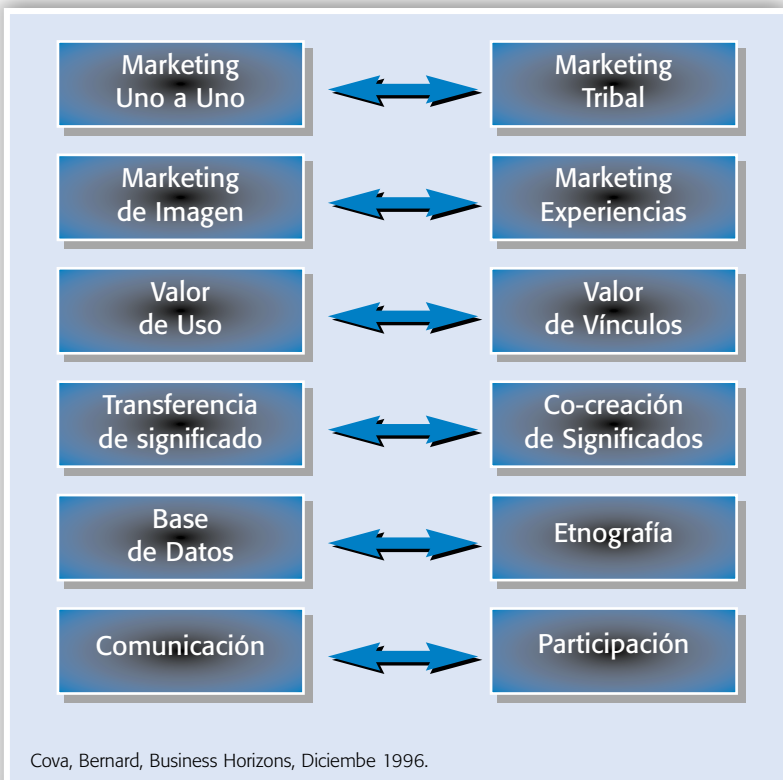
Marketing posmoderno<sup>2</sup> es una interesante aportación de la autodenominada escuela latina por contraposición a la escuela escandinava al incorporar los elementos sociales como valores fundamentales a la hora de estudiar y comprender el comportamiento humano en la compra, uso y disfrute de los productos y servicios.

No debe olvidarse que los consumidores son personas y éstas no son consumidores: son personas que viven su vida dentro de un entorno complejo y saturado en mensajes, ofertas, relaciones y tensiones; y el consumo es demasiado superfluo como para dar sentido a su vida más allá de situaciones de importancia o de perfiles psicológico consumo – dependientes.

En esta línea se acaba ofreciendo una integración de las visiones conflictivas pero plenamente reales de la vida del individuo de la época actual:

Gráfico 2

### Marketing Posmoderno como una yuxtaposición de opuestos



## Demasiado a menudo, distintos profesionales que han ido de gurús han hablado de la muerte de alguno de los marketings para hablar del suyo como salvador ante los nuevos retos competitivos

- Con una creciente individualidad pero necesitado de una participación social importante para sentirse parte de un grupo (la tribú en sus términos) con altos vínculos emocionales y una visión propia de la vida<sup>3</sup>.
- El consumo no sólo desde la componente simbólica y de aportación de imagen de los productos, sino desde las vivencias intensas y la experiencia en su propio uso y construcción de significado.
- La búsqueda de los productos y servicios menos por su uso que por su capacidad de generar vínculos con el entorno en el que se relacionan, donde las relaciones entre ellos son mucho más importantes que las relaciones con las marcas.
- El comportamiento del consumidor no sólo se obtiene desde el análisis de los datos básicos de cualificación de perfil y actitudes, sino especialmente del análisis de su comportamiento por observación en su entorno inmediato, entendiendo cómo el contexto de las decisiones y de su grupos de referencia afectan a su vida de una forma que la misma persona no puede explicar suficientemente.

Harley Davidson es un claro ejemplo. Los atractivos universales de independencia, libertad y poder forman parte de su idiosincrasia.

Si se posee una Harley uno adquiere una personalidad de entre las más fuertes y retadoras del barrio, independientemente de su estatus y profesión. Además, se entra en la hermandad del Harley Owners Group: se pasa a formar parte de la familia Harley.

Ya en el 2003, con la celebración de sus primeros 100 años de vida consiguió, con más de ocho mil motos Harley Davidson y 10.000 moteros, la mayor concentración de la historia de esta legendaria marca en Europa. Desfilaron el último domingo de junio por el centro de Barcelona, ante la mirada de más de 100.000 barceloneses, para conmemorar el centenario de la firma.

El 'Open Road Tour' llegó a Barcelona tras pasar por Atlanta, Baltimore, Los Ángeles, Toronto y Dallas en Norteamérica, por Sydney en Australia y por Tokio en Japón; y concluyó en Hamburgo a finales de julio. +

<sup>(2)</sup> El artículo de referencia más indicado probablemente es el de Bernard Cova, "The postmodern explained to managers: Implications for Marketing", Business Horizons, noviembre-diciembre 1996

<sup>(3)</sup> Cova, B. & Cova, V. "Tribal marketing – the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing", European Journal of Marketing, 36, 5 pags. 595-620



Harley Davidson es un claro ejemplo de cómo el comportamiento del consumidor no sólo se obtiene desde el análisis de los datos básicos de cualificación de perfil y actitudes.

## La función de marketing tiene un bajo poder de decisión dentro del equipo ejecutivo de las empresas

### Desde el entorno hipercompetitivo a la adecuación del marketing

En el mundo actual se produce un exceso de información que provoca una pobreza de atención, de tal forma que el cliente potencial no atiende a mensajes, ofertas y nuevos proveedores porque está realmente saturado y lo que quiere es de lo que está hecha nuestra vida básicamente, ¡tiempo!

La falta de tiempo de la persona por hacer o disfrutar de la multitud de opciones a las que puede tener acceso de forma casi ilimitada, sin capacidad material para poderlas gestionar, le lleva a un bloqueo inicial de tratamiento de la información que resuelve por reglas intuitivas y heurísticas que le permiten dirigir su atención a sólo algunos de los factores y a una percepción selectiva que filtra sólo lo que previamente ha definido como de interés relevante para ella.

La dificultad creciente de crear nuevas marcas poderosas ha llevado a las empresas líderes de mercados de gran consumo, como Danone, Nestlé, Procter & Gamble y Unilever, a reducir el lanzamiento de nuevos nombres de marca, eliminar bastantes productos y concentrarse en marcas paraguas más amplias, en paralelo a la modificación de la estructura organizativa en torno a categorías de producto y no a las marcas de producto.

Además de la falta de atención, se produce de forma creciente la pérdida de efectividad de la comunicación como así confirman numerosos estudios por:

- La continua aparición de nuevos medios y formas de usarlos, que complica y dificulta la valoración de los costes relativos y resultados en los distintos medios.
- La fragmentación de los medios dificulta de forma drástica el alcance de los consumidores.

- Una muy elevada saturación, con cifras del 25% o más en el caso Antena 3 y Tele 5 que, junto al creciente zapping (se estima alrededor del 40%) han hecho reducir la efectividad de la publicidad en dicho medio.
- Cada año aumentan las marcas que intentan comunicar sus mensajes diferenciales para destacar, provocando la saturación y la confusión entre los clientes.

La publicidad no deja de ser una interrupción y cuando se convierte en una interrupción continuada su eficacia cae en picado. Se desarrollan cada vez más campañas cuyo objetivo es la máxima notoriedad para llamar la atención, provocando que el mensaje de la marca se pierda en el elemento de atracción y se recuerde éste sin vincularse con qué marca la ha hecho famosa y sin implicar ningún efecto en las ventas.

Seth Godin<sup>4</sup> ya planteó esta problemática imparables y que sólo puede ser superada con el desarrollo de un Marketing de Permiso, donde el cliente ofrece voluntariamente la oportunidad de recibir comunicaciones de ciertas empresas a las que ha dado previamente información sobre su perfil personal y de las que espera mensajes personales, relevantes y continuados a lo largo de una relación que se establece y se enriquece mutuamente. En este sentido nos referimos al *Opt-in* cuando el cliente se apunta de forma expresa y solicita la recepción de mensajes relevantes para él de forma general o específica.

Ante esta saturación, aparece de forma creciente la oportunidad de impactar de forma drástica en el mercado a través de los propios clientes que tienen acceso personal sobre la mente de sus amigos o conocidos, de tal forma que se genera la forma más eficiente de la acción comercial y que en su máximo exponente en el mundo de Internet se ha conocido como Marketing Viral. Como describe perfectamente el término de marketing viral, de forma similar al caso de una epidemia, se actúa sobre un cliente para cambiar su percepción y actuando a favor de la marca. A partir de este momento el cliente se convierte en portador del mensaje anterior y así sucesivamente; de ahí la similitud donde el simple contacto es suficiente para transmitir los servicios de que se trata.

<sup>(4)</sup> Seth Godin, "Permission Marketing", Simon & Shuster, New York, 1999

Los consumidores son cada vez más experimentados, mejor educados, y más exigentes. El valor aportado es lo realmente importante, ganando los factores de calidad y servicio y disminuyendo los de precio en términos generales. El consumidor es cada vez más escéptico ante la oferta de las empresas que prometen satisfacer sus necesidades, se produce un cinismo ante los reclamos publicitarios, por lo que sus quejas están aumentando en gran número. Tiene unas expectativas superiores de los productos, y está más abierto a reclamar y hacer oír su voz para exigir la satisfacción de sus necesidades y deseos.

Como valora Philip Kotler, “las dos mayores defensas para sobrevivir en la economía hipercompetitiva son las capacidades de construcción de marca y de la gestión de la relaciones con los clientes”<sup>5</sup>.

Los cambios tecnológicos y de mercado en general, se producen a tal velocidad que pocas marcas pueden soportar ventajas funcionales relevantes durante mucho tiempo. La personalidad y la imagen continúan siendo por tanto los principales factores diferenciales de la marca, multiplicados por la calidad de la relación que los clientes perciban que exista entre ellos.

La empresa tiene dos únicos activos fundamentales: sus clientes y sus marcas. Las marcas son la síntesis interna del valor aportado, mientras que los clientes son la síntesis externa de este mismo valor. Cuando se habla de que las marcas tienen más o menos valor se está refiriendo a las relaciones diferenciales que se tienen con los clientes a través de una percepción superior de éstos, que les aporta unos mayores márgenes, una lealtad superior o una extensión de mercado relevante mucho más amplia de lo habitual.

La marca y los clientes son las dos caras de la misma moneda: el valor de nuestra empresa, entendido como capacidad de generar rentabilidad actual y futura. Normalmente se presenta una mayor lealtad de los clientes y crecimiento de la base con una mejor percepción de los atributos de la marca y una mayor valoración de sus productos y servicios.

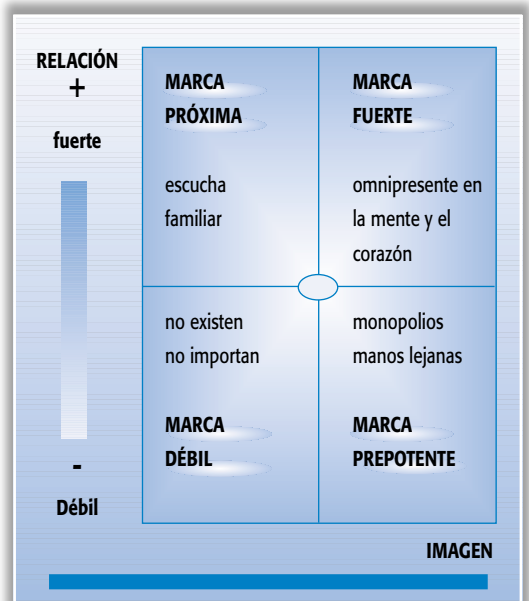
La identidad de la marca recoge los atributos deseados de la imagen de marca de forma coherente, apropiada y atractiva, para triunfar en el mercado en la consecución y lealtad de los clientes. Sólo con la persistencia de las formas y mensajes se puede lograr atravesar las barreras mentales del cliente y

ocupar una posición clara, coherente y diferenciada en su cerebro y en su corazón.

La imagen atractiva es básica en todo tipo de productos y ahí la comunicación es fundamental en la generación de expectativas y la obtención de elementos atractivos y de identificación del cliente con la marca y la empresa. La realidad del producto o servicio es intrínseca y probablemente demostrable, pero es el cliente quien la valora desde su punto de vista con la razón y con el corazón. Y es el corazón, la componente emotiva, intuitiva, la que aporta el auténtico cariño, amor y pasión por una marca que la hace ser una auténtica marca fortaleza, imbatible, insuperable. La percepción se convierte en la realidad misma de la marca.

La síntesis de la marca fuerte viene de conseguir al mismo tiempo la imagen fuerte y una relación sólida con los clientes. Una marca fuerte sin una relación sólida establecida puede acabar en la prepotencia y la percepción alejada que hace que el cliente se incomode y prefiera una marca menor pero más próxima o amiga

La actitud que perciba el cliente que tiene la marca con él es un factor importante. Los factores ya conocidos de empatía y simpatía son tan importantes en muchos casos como la fiabilidad y la competencia en ofrecer un servicio superior. La actitud positiva hacia la marca va íntimamente relacionada con la existencia de estrechas relaciones con los clientes, sean reales o percibidas por la sintonía entre la personalidad de ambos.



## Las decisiones de marketing y ventas se suelen tomar de forma intuitiva y más por la preferencia personal que por el rigor de la visión profunda del cliente y el contexto competitivo

Marcas como Nike, Danone, Audi, o IKEA son ejemplos universales de cómo se pueden crear visiones y apoderarse de conceptos, ideas o formas de entender la vida o su negocio, que llevan a ser admiradas y queridas por clientes, y apreciadas por no clientes. Marcas que han conseguido en sus mercados respectivos una elevada lealtad a lo largo de los años, con una prima adicional que el cliente ha estado dispuesto a pagar.

El marketing desarrollado debe permitir cumplir a la empresa su propósito más importante: crear y mantener al cliente, a través de una relación personal continuada, relevante y fructífera para ambas partes. Aporta unas fortalezas que garantizan conseguir una ventaja competitiva sostenible a través de vínculos de unión y rapidez de reacción.

Las empresas se han dado cuenta de que su negocio se basa en clientes con nombres y apellidos, a los que se debe atender y responder de forma personal o personalizada y conocer con profundidad, además de reconocerles y presentarles ofertas totalmente a medida, de forma relevante. Este nuevo paradigma en el ámbito del marketing se ha concretado principalmente en el cultivo de la relación entre el cliente y la empresa. El marketing relacional define su función a partir de los clientes y trata de establecer una relación sólida y continuada con ellos, desarrollando para ello asociaciones que van más allá de los intercambios tradicionales para convertirse en una parte integral de la empresa. El cliente es la base de la vida de la empresa y ésta –para ser competitiva y crecer con rentabilidad– debe adaptarse a sus necesidades hasta el punto de conseguir integrarlo dentro de su misma organización, desde el desarrollo de nuevos productos hasta la definición operativa de los procesos de producción, o de entrega de los servicios.

Para ello, tal como decía en mi segundo libro “Marketing Relacional”, se trata simple-

mente de reorientar la empresa de forma efectiva hacia el cliente, desarrollando la creación de valor desde su perspectiva, y modificando el marketing y la organización en sus mismas bases. El enfoque en el cliente individual como mercado base de actuación que ya refería como una tendencia imparable en 1994, se ha convertido de la mano de Internet, en un requisito fundamental para liderar los mercados en los que se compite y simplemente para sobrevivir dentro de unos años.

La relación con los clientes es aquí el concepto clave. La atención al establecimiento, mantenimiento y mejora de la relación con los clientes, aporta un enfoque completamente distinto al marketing sobre la importancia de los clientes actuales frente a la consecución de nuevos clientes. Aspectos como participación de mercado o volumen de ventas dejan paso a la atención a la tasa de retención de clientes, el coste de consecución de nuevos clientes, el margen por cliente, la vida media de un cliente y, en definitiva, su valor para la empresa. Se trata de ir más allá de conseguir el beneficio de cada transacción individual dirigiéndonos a maximizar el beneficio de las relaciones en su conjunto.

Las relaciones sólidas no se basan en vínculos económicos sino en los afectivos de amistad o aprecio. Los vínculos sociales son relativos a la relación personal que se establece entre el cliente y los miembros de la organización y surgen de una relación cuidada, personalizada, con detalles afectivos de reconocimiento honesto y sincero.

Al final, lo que funciona es lo que se constata como fundamental en las relaciones humanas: ser reconocido como persona o cliente especial. Se ha comprobado sistemáticamente cómo las personas, cuando pasan de sentirse clientes a sentirse miembros, a formar parte de una familia, realizan un cambio de actitud muy importante que afecta muy positivamente en los diferentes ámbitos de la

<sup>(5)</sup> Kotler, Philip. Artículo introductorio al Marketing Fórum de Bruselas de 2003.

relación: una percepción de mejor trato de la empresa, valoración de una atención personal más cuidada, quejas orientadas de forma más constructiva hacia la empresa con la confianza de poder ayudar a resolver problemas y entendiendo la problemática propia que pueda estar sufriendo la empresa.

Por esta razón adquiere un papel fundamental la planificación y gestión de la relación entre la empresa y los clientes, debiendo atender cada uno de los contactos, desde la primera presentación, pasando por la prueba, la compra, la entrega, el servicio posventa y cualquier punto de contacto a lo largo de la relación establecida. El aviso de salida de almacén, la documentación que acompaña el pedido, la persona con su presencia que lo entrega, son aspectos fundamentales a cuidar y que pueden estropear cualquier campaña de imagen anterior, sofisticada de tecnología y servicio al cliente impecable.

Mejor aún, las relaciones no deben ser entendidas exclusivamente entre cliente y empresa, sino entre los propios clientes que es aún mucho más relevante tal como señala Malcom Gladwell: “las ideas más exitosas

son las que se extienden y crecen debido a la relación de unos clientes con otros, no de la empresa con el cliente”<sup>6</sup>.

## Marketing desde todas las áreas de la empresa

La función de marketing tiene un bajo poder de decisión dentro del equipo ejecutivo de las empresas. A menudo significa una función de segundo nivel orientado a un conocimiento funcional, más creativo, pero poco implicado en los resultados globales de la empresa, como inspirador de nuevas ideas e innovaciones en productos y servicios aunque sin la solvencia e impacto claves en el funcionamiento organizativo.

A pesar de que en muchísimas empresas se predica el estar cerca del cliente, este principio les es impracticable porque permanecen las estructuras ancladas en sistemas tradicionales, porque los colaboradores que intervienen en cada área de la empresa en el proceso de generar la lealtad del cliente tienen diferentes incentivos y, por lo tanto, analizan al cliente desde perspectivas totalmente distintas, por no decir que al final no lo tienen en consideración.

Tal como podemos ver en la figura de la izquierda, la mejora de la imagen de marca pasa por la actuación en la totalidad de los ámbitos de la empresa. En la relación con los productos y servicios de la empresa donde el cliente valora especialmente las áreas de calidad percibida<sup>7</sup>, la amplitud de los servicios para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y el grado de innovación de la marca como demostrativo de la capacidad de atender la evolución de sus necesidades y deseos y la actitud proactiva en ir por delante de sus manifestaciones. Como trato de reflejar, la mejora de la imagen de marca pasa necesariamente por la interiorización de los cambios y las mejoras dentro de la organización: desde la involucración de toda la empresa al máximo nivel que, cómo no, debe ser desde el nivel cultural, los valores, principios y actitudes fundamentales de la empresa.

Una vez definida de forma precisa la misión de aportar un valor añadido diferencial al mercado, la cultura establece el marco de desarrollo para que sus empleados puedan tener elementos de referencia y de guía en el desarrollo de su labor profesional, tanto en

Gráfico 3

### Áreas de desarrollo de la Imagen





## Progresivamente finanzas, productividad, indicadores de control y métricas deben formar parte del panorama profesional del experto en marketing

las relaciones internas como externas sean proveedores, distribuidores, prescriptores o clientes. Demasiadas empresas invierten cifras astronómicas en publicidad dirigida a sus clientes y tratan con menosprecio a sus empleados con instalaciones descuidadas, comunicaciones internas burocráticas y un tono prepotente y lejano que transmite un mensaje subliminal contrario al que la comunicación masiva pretende de marca líder, de calidad y prestigio.

La revisión del sistema de proceso de la generación de los bienes y servicios proveedores de valor para el cliente debe examinar críticamente cada elemento y vínculo de la cadena de valor, con el fin de asegurar que cada uno de ellos aporte un valor al cliente superior al coste que supone a la empresa, y eliminar todas las actividades que no añaden valor. Un caso típico son los trasposos excesivos de documentación entre departamentos, cuando se puede aglutinar la revisión en un especialista multifuncional interdisciplinar, que evita redundancias y reduce tiempos de servicio de forma drástica.

Mientras, la organización horizontal surge del cambio de enfoque de optimizar el uso de los inputs –gestionados de acuerdo con los presupuestos–, a optimizar la obtención de los outputs, referidos en términos del cliente. Esta estructura se está poniendo en práctica de forma creciente a medida que se refuerza el convencimiento de que la maximización del valor aportado al cliente es la misión básica de la empresa, orientando sus esfuerzos y asignación de recursos. De ahí surge un planteamiento de cooperación interdepartamental y, más aún, inter-empresarial.

El cultivo de la relación con el cliente implica que la responsabilidad en su cuidado se extienda a lo largo de toda la organización, y que exista una capacidad de respuesta ágil y rápida, que pueda actuar como una sola unidad por encima de los departamentos jerarquizados, lo cual significa que las necesida-

des del cliente definen las unidades de negocio y sus procesos básicos para servirlos.

Dentro de esta línea, se crean equipos de gestores de clientes para gestionar los clientes clave o grupos de clientes, según criterios de negocio o servicios comunes, y no geográficos. Se reconoce el papel de un gran número de empleados como comercializadores a tiempo parcial, pues –además de realizar adecuadamente sus funciones operativas y ser especialistas en sus respectivas áreas– cuidan de mantener y mejorar las relaciones con los clientes.

### La oportunidad de exigir y obtener una rentabilidad clara sobre el marketing

Continúa existiendo una gran debilidad en la asociación de los planes de marketing y sus resultados. Pocas veces se han planteado análisis rigurosos de rentabilidad sobre la inversión o impacto sobre beneficios o imagen de marca y lealtad de clientes, más allá de valoraciones generales basadas en modelos de referencia de empresas que parece que han triunfado en el mercado.

Marketing debe adoptar un enfoque mucho más preciso en la valoración del impacto de sus resultados. Progresivamente finanzas, productividad, indicadores de control y métricas deben formar parte del panorama profesional del experto en marketing para ser capaces de gestionar los activos fundamentales de marca y clientes.

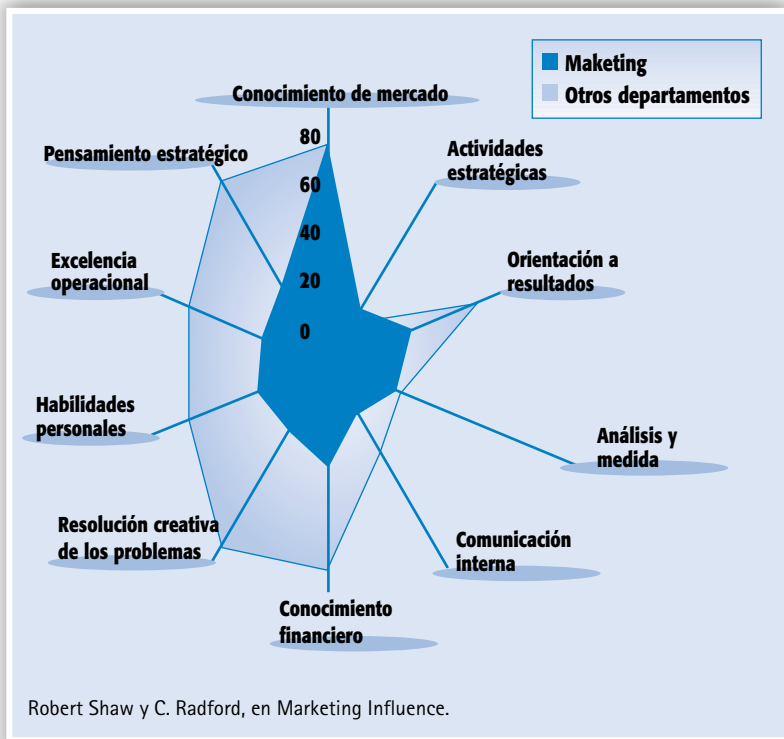
Recientemente en la línea comentada al principio del artículo, varios profesores de la Wharton Business School señalaron que está emergiendo una “nueva disciplina de management” denominada “ROI marketing” para ayudar a los directivos a alcanzar las mayores tasas de rentabilidad posibles sobre la inversión. Y lo presentan como la confluencia del marketing como arte y ciencia<sup>8</sup>.

<sup>(6)</sup> Gladwell, Malcom, “The tipping point. How Small things can make a big difference”. Nueva York, Little Brown, 2000

<sup>(7)</sup> Este tema lo traté con profundidad en “Marketing Relacional”, páginas 98-112, ed. Gestión 2000, 2ª ed. 2000.

<sup>(8)</sup> “When art meets science: the challenge of ROI marketing”, “Strategy + business”, 17 de diciembre 2003.

Gráfico 4



Marketing como función no tiene en la gran mayoría de los casos un papel preponderante en la estrategia de la empresa, principalmente porque ha desarrollado un enfoque muy táctico de ejecución y de objetivos a corto plazo, sin la perspectiva del medio plazo y de los elementos diferenciales que justificasen la inversión. La asociación del director de marketing como creativo y tendente a gastar alegremente es un tópico que pesa como una losa para la credibilidad del directivo del área y que sólo desde el rigor en la planificación y el análisis puede conseguirse.

Igualmente marketing ha hecho poco y de forma poco estructurada en el avance del conocimiento del entorno y de la relación con los clientes. Muy a menudo las decisiones de marketing y ventas se toman de forma intuitiva y más por la preferencia personal que por el rigor de la visión profunda del cliente y el contexto competitivo.

Como puede comprobarse en el gráfico superior, los otros departamentos de la empresa sólo reconocen al Departamento de

Marketing el conocimiento del mercado, mientras que le achacan una falta de desarrollo en las capacidades mínimas estratégicas, de análisis, gestión y eficacia en los resultados. Por su lado, marketing sólo es consciente de su falta de desarrollo en análisis y medición de resultados y en la implantación de actividades estratégicas, mientras se considera con un grado de aportación creativo y estratégico muy lejos de la “realidad”.

Lamentablemente se asocia marketing a comunicación y la valoración profesional se centra frecuentemente sólo en los resultados de las campañas, tanto por el elevado peso de las inversiones del departamento en este área, como por la inclinación natural en dedicar un tiempo excesivo a la ejecución creativa por encima de la sustancia, los qué y los porqué que deberían guiar prioritariamente la actuación profesional.

Ahora se dispone de herramientas eficientes inexistentes hace diez años, desde Internet y los nuevos medios interactivos a la identificación de las transacciones individuales de clientes, *software* de predicción instantánea basada en redes neuronales predictivas que permiten proponer la oferta de mayor potencial al cliente individual, personalizar la comunicación y clientizar el producto hasta el mínimo detalle con costes similares a los de un producto masivo indiferenciado.

Si los profesionales de marketing pretenden influir en el resto de departamentos de la empresa y liderar lo que de forma natural les pertenece por el reconocimiento del conocimiento mayor de los clientes, deben asumir un rigor en su gestión, con una planificación, gestión y análisis de los resultados en su labor profesional y en el conjunto de su departamento y los procesos y actividades generados en torno a sus proyectos prioritarios.

Marketing tiene normalmente el mayor gasto discrecional en sus manos que cualquier otra área y puede impactar de forma clara y rotunda en la empresa y el conjunto de la sociedad. En la gestión cuidada de los indicadores de la marca y los clientes están las claves para actuar y obtener la eficacia que las empresas necesitan ante el mercado hipercompetitivo presente y más aun del futuro. ●