

MARKETING TOTAL

El verdadero marketing es hacer que te compren (pull) en lugar de andar tocando puertas para vender (push). Para esto hay cuatro actividades fundamentales: crear un cliente (innovación), ganarlo (a la competencia), desarrollarlo (hacerlo más rentable) y retenerlo (con servicio y comunicación).



Hermes
Dios del Comercio y de las Fronteras

Horacio Marchand Flores
Monterrey NL México
2008

Era del Marketing

El colmo del Marketing es que tiene un problema de **posicionamiento**. La gente lo relaciona inmediatamente a publicidad o a investigación de mercados y el mercadólogo estereotipado es un creativo que viste de negro, que sólo está pensando en hacer publicidad y gastar dinero.

Marketing es complicado y es sencillo; es un arte y también es una ciencia, pero antes que todo es una propensión humana y un oficio.

Comienza con el trueque entre tribus y se fortalece tan pronto la agricultura permite el asentamiento comunitario. El comercio hace vibrar las calles de **Mesopotamia, Babilonia y Egipto** donde los vendedores gritan promoviendo sus productos y los establecimientos colocan pintorescos letreros anunciando las promociones del día. Los **fenicios** son los primeros encargados de recorrer el mundo en una misión permanentemente comercial.

El marketing se trae en la sangre del mercader; es una actitud y una propensión hacia la transacción. Típicamente son los extrovertidos los que cómodamente le entran a la retórica comercial y resaltan los beneficios de sus productos o servicios de manera constante. Aunque requiere de ajustes profundos, sigue siendo válida la tesis de que el comercio mundial nos llevará a integrarnos como especie y amainará nuestra naturaleza bélica. Adicionalmente, el buen comercio demanda apertura y esto es fundamental en la generación de riqueza.

El imperio que se analice, desde **Egipto, Persia, China, Roma, Holanda**, hasta la **Gran Bretaña**, centró al comercio entre naciones como prioritario al igual que el flujo de ideas y de talento; de donde vinieran. Fue en **Atenas** que gracias al comercio de los productos de los olivos, se dio la riqueza necesaria para facilitar la cultura de pensadores y de inconformes que finalmente conformaría el génesis de nuestra herencia **greco-romana**.

Así como la apertura comercial, la integración y el sincretismo construyen un imperio, de la misma forma cuando el sistema se cierra, se fanatiza y se discrimina, acaba por destruirse. Esta frase aplica tanto a organizaciones como a personas. La apertura, lo heterogéneo, lo multi-dimensional, incluso lo politeísta, son semillas fértiles para que florezca la innovación.

España, la gran potencia de su tiempo, ya en boga desde antes de que se disparara el flujo de riquezas del Nuevo Mundo, expulsó a los impropios, quemó a los “infieles” y “brujas”, así como textos “prohibidos”. La caída del imperio se cristalizó con la derrota de Felipe II y su Armada Invencible.

Los productos agrícolas eventualmente fueron desplazados en interés por los metales preciosos y con la conquista del Nuevo Mundo, **América Latina** se convierte en una fuente inagotable de oro y plata que financiaba al imperio español. Ciudades enteras se

construyen alrededor de la minería y las catedrales más bellas de Europa están repletas de metales preciosos principalmente del **Perú** y de **México**.

La Revolución Industrial iniciada en **Inglaterra** cambió a su vez la dinámica comercial y la competencia entre naciones. Se hace posible la producción a escala, la especialización, la generación de riqueza en base a de ingeniería.

Sobre Inglaterra, **Voltaire** narró en 1733 “Observen al **Royal Exchange** en Londres, un lugar más venerable que muchas cortes de justicia, donde los representantes de todas las naciones se reúnen para el beneficio de la humanidad. Hay judíos, Mahometanos, y Cristianos que transaccionan juntos como si profesaran la misma religión; que le dan el nombre de Infieles sólo a las bancarrotas”.

La Revolución Industrial se interrumpe brevemente por las guerras mundiales a finales del siglo XX y al terminarse la segunda guerra mundial, nacen las primeras señales del marketing moderno y de ahí la relevancia de conocer el contexto.

Por estas fechas el mundo se encontraba ante una situación donde *la demanda de productos y servicios era más grande que la oferta*. La energía dejó de enfocarse a la guerra y se volcó a lo industrial para satisfacer la voracidad del mercado.

El lema era producción en masa y prácticamente todo estaba vendido antes de fabricarlo. **Henry Ford**, producto de esta mentalidad, nunca aceptó vender otro color de automóvil que no fuera negro porque como quiera los vendía, cuando menos hasta que llegó la competencia. El mercado se convirtió en un monstruo hambriento que devoraba lo que saliera. Fue la época de oro de los ingenieros mecánicos, químicos, industriales; la productividad y la escala lo eran todo.

Al pasar el tiempo los inventarios por fin se empezaron a acumular y el reto se transportaba de la producción hacia las ventas. Los vendedores de *push* eran los favorecidos y el lema era: vender lo producido.

De ahí empieza el fenómeno de la marca y la difusión masiva. La oferta ya rebasa a la demanda y se voltean los papeles. La soberanía del consumidor, como le llaman los economistas, determinaba finalmente el éxito o fracaso de una propuesta de valor. El lema era: penetración de mercado.

Hoy en día hay sobrecapacidad instalada. El lema es: producir lo que se vende a mercados seleccionados; el marketing es cada vez más indispensable.

Y exactamente qué es marketing? Abundan las definiciones, dos académicas: 1.- es el proceso social que dirige el flujo de bienes y servicios, desde los productores hacia los consumidores, generando valor a los involucrados; 2.- satisfacer las demandas articuladas, o no articuladas, del mercado de manera efectiva, eficiente y rentable. Una definición práctica sería: lograr que la que gente nos compre (en lugar de tener que vender tocando puertas).

STP

La fórmula de: **1.segmentar, 2.enfocar** (*target* en ingles), **3.posicionar**, el **STP**, está entre las más conocidas y clásicas del marketing, al igual que las 4 P's (precio, producto, plaza, promoción) y el marketing *mix* (conceptos que cubriré en las siguientes columnas).

Antes de adentrarme al **STP**, tengo que aclarar que lo hago es con fines de recordar lo que constituye la “masa crítica” de la disciplina del marketing y no se trata de proveer listados de pasos a implementarse en las empresas.

Es que las “recetas de cocina” rara vez funcionan. Los consultores y escritores de negocio que juran haber encontrado el equivalente al **Santo Grial**, y que buscan implementar sus modelos a la empresa que se les atraviese, acaban por construir un **Frankenstein**; una empresa entorpecida por los constantes cambios en las-recetas-del-mes. Es que el que es martillo, a todo le ve cara de clavo.

Lo que ocurre es que cuando aprendemos algo tendemos a amacharnos en eso y dejamos de aprender, perdemos flexibilidad, imaginación y deseos de innovar.

Mi recomendación entonces es que incorpores los conceptos que delinearé bajo tu propio riesgo; considéralos con sentido crítico y adécualos, si vienen al caso, a la situación específica que estés enfrentando.

1.- Segmentación. Segmentación se define como el proceso de dividir el mercado total, para un producto o servicio, en diferentes sub-grupos o segmentos, donde cada uno de ellos representa un mercado meta que requiere de una configuración particular de la mezcla de marketing.

Esto reconoce el hecho de que, de manera creciente, los gustos y preferencias de los consumidores se fragmentan cada vez más y ya no es posible, ni rentable, llegarle a todos los clientes de la misma forma con la misma propuesta de valor.

El mercado por ende, tiene que subdividirse en *clusters* que compartan algunas variables comunes y patrones de conducta. Es importante destacar que las variables demográficas o incluso psicográficas pueden ser insuficientes para segmentar. Lo que debería definir realmente a un segmento es la conducta del consumidor.

No son las características intrínsecas las que definen el segmento –por ejemplo el género-, ni las peculiaridades psicológicas—por ejemplo los adolescentes rebeldes. Cada persona se comporta diferente ante diferentes situaciones y hasta compra marcas diferentes según su contexto situacional.

Algunas variables de comportamiento a considerarse: el uso o no uso del producto y el grado de intensidad en su uso; la lealtad hacia la marca y su propensión a recomendarla a otros; los beneficios articulados y no articulados por usar nuestra marca; las ocasiones que satisface, cuáles y cómo.

2.- Target.- Si tuvieras recursos ilimitados, entonces sería posible cubrir a todos los segmentos que constituyen el mercado; pero nadie los tiene. Por eso es clave que apuntes bien a quien quieras atender y construyas una diferenciación relevante para ese mercado meta.

Es increíble el desperdicio de recursos que las empresas tienen por no enfocarse a sus segmentos más rentables. En aras de venderle a todos y cubrir todos los territorios, se diluyen y dejan flancos abiertos para que la competencia llegue a cubrirlos de manera más efectiva.

Te puedo pronosticar desde ahora que tu enemigo más fuerte será uno que seleccione a uno de tus segmentos y se enfoque: tú queriendo cubrir todos, y el otro enfocado a uno sólo; te va a ganar. Es que al enfocarse uno se configura, se modela, se adecua con precisión, conoce el segmento meta mejor, y se arma alrededor de sus necesidades específicas.

Las ventajas de enfocarte a un target específico son:

A.- es más fácil conocer al mercado e identificar necesidades no satisfechas o no articuladas. B.- el marketing mix es más efectivo frente a un mercado homogéneo. C.- el esfuerzo por hacer más rentables a los clientes se simplifica cuando se trabaja en grupos más pequeños que cuando se trata de una gran masa.

3.- Posicionamiento. Ante el bombardeo de productos, marcas y mensajes, es necesario que exista un posicionamiento central, una idea limpia y clara en la mente del consumidor, sobre la propuesta de valor de tu compañía; un posicionamiento central. Partiendo de esto, a cada segmento se le debe “aterrizar” de manera diferente pero reforzando el posicionamiento central.

Apple es Apple en todas las innovaciones que saca al mercado. Las variables comunes son: *cool*, diseño, fácil de usar, color, y sus famosos puntos de contacto cognitivos (*cognitive touchpoints*).

Una empresa que se diluye en su posicionamiento se borra del mapa.

En este sentido existe lo que llamo **Posicionamiento por Default**. Imagina dos dimensiones: en el eje de las “x” está Calidad Percibida, y en el eje de las “y” tenemos Precio. En este mapa de posicionamiento entre más a la derecha y arriba esté posicionado un producto será “mejor”.

Por ejemplo el **Grand Marquis** de **Ford** en nuestro país; hasta antes de las importaciones de diferentes marcas era el auto de mayor lujo y status.

Pero con la importación de vehículos que se ha dado en México: **Jaguar, BMW, Mercedes Benz, Toyota, Ferrari, Acura, Audi**, entre otros, es imposible que el posicionamiento del Marquis sea el mismo.

De repente, y sin hacer absolutamente nada, se encuentra en otro lugar dentro del mapa de posicionamiento de la industria. Si antes estaba en la gráfica con coordenadas digamos de (9,9), ahora quizás esté en (6,6).

La Posición no la determina la calidad de un producto “per se” sino la *percepción* que tiene el mercado.

En síntesis: Segmentas, Apuntas, Configuras y Orquestas tu modelo de negocio conforme al segmento seleccionado, y finalmente Posicionas; si es un segmento nuevo entonces Piloteas para ratificar el segmento y luego posicionas. Y ya salió otro acrónimo: **SACOPP**.

Marketing Mix

El buen estratega de marketing es como un buen **cocinero** que conoce sus fortalezas y sus debilidades, que tiene los ingredientes a la mano y los sabe combinar en las dosis adecuadas; que está al tanto de los gustos de sus clientes y que, al mismo tiempo que los atiende, innova constantemente con diversas combinaciones y elementos.

Marketing implica manipular un gran número de variables y dista de ser sólo publicidad e investigación de mercados.

Los mercadólogos de corazón nos retorremos cuando nos miran con cara de publicidad (y más porque nosotros tenemos la culpa de esto), como si fuéramos uni-dimensionales. Siguiendo con la analogía del cocinero, es como si para un asado de res, sólo se le pusiera cebolla; y para una sopa, sólo se le pusiera cebolla; y para una ensalada de frutas, sólo se le pusiera cebolla; y para una limonada, sólo se le pusiera cebolla.

Usar un solo ingrediente es inadecuado porque depende del mercado meta que se trate, del propósito que se tenga, de la etapa de la industria, del producto y la posición relativa actual.

Entre más afinada la mezcla, más certera será la puntería y el mercado meta será más propenso a *comprarnos*, en lugar de nosotros tener que *irles a vender*.

Por ejemplo, hipotéticamente en las ventas de un producto nuevo, 10 vendedores podrían vender, entre todos, un millón de pesos.

Pero si para penetrar al mercado además de utilizar vendedores se hiciera: una definición y censo del segmento meta; una pre-selección de clientes en base a conductas previas, por ejemplo niveles de compra; un envío de correos directos firmados por el director general agregando un envío de un CD que explique los nuevos beneficios; invitaciones a la planta para que hagan pruebas y nos den retroalimentación; un patrocinio en un foro relevante para el mercado meta; una campaña en una publicación especializada; y lo más importante de todo, que se haga al *mismo tiempo*, en un *blitz* coordinado que impacte y no uno descoordinado y desfasado que se diluya; entonces quizá, en lugar de 10 vendedores, no se requerirá *ninguno*, o quizá con 2 sea suficiente; o, probablemente, con los mismos 10 se venderían diez veces más.

No digo que esto último sea “mejor” que sólo utilizar vendedores, para el caso lo definitivo es la rentabilidad que determinada mezcla de marketing genera. Mi punto es que hay formas *infinitas* de combinar variables y que justamente es en esta configuración donde se definen las guerras de marketing en el mundo: *cuáles variables se eligen, en qué grado se ejercen, cómo se combinan, cómo se administran y cómo hacen sinergia entre ellas*.

El marketing mix pareciera como una gran ecuación algebraica con múltiples variables; por decir el éxito del **segmento A24** es = $2x + \#b3(y+z)/5\$$ (w+z%) y que según sea manipulada producirá resultados diferentes.

¿Cuáles son estas variables de marketing?

Neil Borden, catedrático norteamericano, acuñó el concepto de marketing mix a principios de los 60, y lo hizo cuando observó lo fácil que le resultaba a sus alumnos asimilar el nombre. Según Borden cualquier plan de marketing debe hacer referencia a los siguientes componentes:

- Planeación de producto.- líneas e innovación de productos.
- Precios.- políticas de precio y de márgenes.
- Marcas y posicionamiento.
- Canales de distribución.- tamaño y políticas de selección de distribuidores.
- Ventas personales.- tamaño de la fuerza de ventas, capacitación.
- Publicidad.- presupuesto, mensajes y mezcla de medios.
- Empaque.- políticas y “look”.
- Display.- mercadotecnia visual.
- Servicio.- estándares y procesos (delivery).
- Logística.- almacenamiento, transportación e inventarios.
- Análisis.- manejo de información.

Posteriormente, **Jerome MCarthy**, otro intelectual en el área de marketing, simplificó el concepto de marketing mix y resumió las actividades en cuatro categorías: **Precio, Producto, Plaza y Promoción**; y nacen las clásicas **4 P's**.

De ahí han devenido otras ideas de que las **4 P's** en realidad son 6, o que ya quedaron desplazadas por la **4 C's** (Cliente, Costo (valor), Conveniencia, Comunicación) o que ahora son las **4 I's**, y demás; y de esto escribiré en la siguiente columna.

La era digital también trajo nuevas variables a la propuesta de MCarthy:

- E-Marketing.- Internet, videoconferencias, tecnología interactiva, e-mails (este, cada día más desacreditado por el *spam*)
- Mobile-Marketing.- montado en el fenómeno de la portabilidad.
- El característicamente gorroso Telemarketing.
- Database Marketing.- que en general se refiere a cualquier actividad de marketing relacionada con el cliente que ya tienes o a un prospecto que tienes plenamente identificado.
- Aftermarketing.- clientes que *repiten* su consumo con la empresa
- Relaciones Públicas.- patrocinios, eventos, comunicación.
- Prosumerism.- Donde el cliente participa en el diseño del producto o servicio nuevo.

Aclaro que el marketing mix aplica cuando *ya está definido* el producto o el servicio. En contraste, el **marketing integral**, el que practican las compañías más exitosas del planeta, no queda acotado al marketing departamental o a la función táctica, sino que se involucra desde antes y desde arriba: al modelo de negocio, a la selección de industria, a la propuesta de valor, etc.

Para ilustrarlo me voy de la cocina a las carreras de caballos: no sólo es el mix que formará al mejor **jinete**, sino que hay que tomar decisiones sobre *qué caballo* montar y *qué carrera* conviene correr. Este es otro tema ligado al **Marketing Estratégico**.

Despedida a las 4P'S

Lo que la ley de rendimientos decrecientes es para los economistas, el cargo y el abono para los contadores, la sal y la pimienta para los cocineros; eso son las 4 P's (producto, promoción, plaza, precio) para los mercadólogos. O por lo menos lo eran, antes de que nacieran las 4 C's.

El concepto de 4P's desarrollado hace décadas por **Jerome McArthur**, ha funcionado como modelo de planeación e implementación de marketing a empresas en todo el mundo. Se ha filtrado en los más altos niveles de las empresas y hasta en las juntas de consejo se ventilan asuntos con la estructura 4P's.

El problema es que fueron conceptualizadas bajo un marco mental de producción donde el reto principal eran la escala y la eficiencia operativa. De ahí que se diga que ya evolucionaron y las 4 C's empiezan a tomar su lugar.

Producto evoluciona a **Cliente**; Promoción / publicidad hacia **Comunicación**; Precio hacia **Costo**; y finalmente, Plaza hacia **Conveniencia**.

1) Producto hacia Clientes. Antes se trataba de vender lo producido, hoy se trata de producir lo que se vende. El escenario pos guerra mundial (del que toqué previamente en la columna Era del Marketing) donde la demanda era mayor que la oferta y el enfoque era predominantemente manufacturero, ya terminó. Sólo aquellos productos y tecnología que tienen relevancia para el mercado son los que se cristalizan.

Está el caso de **Iridium**, que a pesar de la poderosa innovación tecnológica – comunicación satelital universal-- y la inversión billonaria, la respuesta en el mercado fue pobre y acabó por declararse en bancarrota.

El supersónico avión **Concorde**, que a pesar de su tremendo potencial, nunca fue comercial y acabó por desvanecerse.

El **video-teléfono** lleva décadas “ocurriendo” y no pasa nada.

2) Promoción / Publicidad hacia Comunicación. La saturación de mensajes obliga a la mente a discriminar; entre mayor el número, mayor será el desperdicio de recursos asignados a la publicidad.

La publicidad es sorda, unilateral e insensible porque se masifica y cree que es del interés de todos, mientras que la comunicación escucha, es bilateral y sensible al otro.

La publicidad masiva es invasiva (interrumpe mientras vemos un programa de televisión o escuchamos la radio), mientras que la comunicación implica consentimiento y una previa calificación del prospecto.

3) De precio hacia costo. El costo para el cliente involucra más que el precio que paga. A toda compra se le puede asociar una carga, un desgaste, un tiempo invertido, un costo psicológico, emocional, etcétera, en el que incurre el consumidor (*lifecycle cost*).

Por ejemplo, al comprar una **televisión** los costos empiezan desde que se busca la tienda, se estaciona el auto, se busca el departamento de electrónica, se enfrenta al vendedor, se tramita un crédito, se espera a que le surtan, se carga la televisión para subirla a la cajuela, se lastima la espalda, se baja en la casa, se sube a la recámara, otra vez la espalda, se instala; y de ahí sigue el costo de *convivir* con la televisión a lo largo de todo su ciclo de vida: composturas, facilidad de obtener piezas, nitidez de la imagen, facilidad en la operación etcétera.

No sólo es precio, sino el costo integral incurrido por el cliente durante la precompra, compra y post-compra.

4) De plaza hacia Conveniencia. Plaza denota la consideración del lugar físico de compra, mientras que conveniencia se relaciona en cómo llegar al cliente, independientemente de dónde se encuentre.

El “**sucursalismo**” como única alternativa para llegar al cliente puede resultar obsoleto y caro. La penetración no consiste en estar en más lados, sino en ser más accesible al cliente.

Aclaradas las 4C's, algunas ideas complementarias:

Sobre Clientes, cuidado con “escuchar” al cliente porque rara vez sabe lo que quiere y, si lo sabe, quizá no lo sepa articular. Al cliente hay que sorprenderlo con innovaciones y observar sus respuestas binarias en lugar de preguntarle qué es lo que quiere.

Sobre Comunicación, siempre habrá lanzamientos de cierto tipo de productos de corte masivo, que requieran, en etapas específicas y en grados, una difusión masiva. Igualmente, aspectos de posicionamiento de marca en algunas ocasiones lo justifica.

Sobre Costo, siempre habrá industrias donde el precio siga siendo un factor relevante porque no es fácil tangibilizar las otras facetas de las que se compone el costo de vida y uso. En algunas industrias aguanta hasta un 3% el diferencial de precio a cambio de intangibles como servicio, atención, garantía; en otras hasta un 10%, y en otras hasta miles por ciento (artículos de lujo).

Sobre Plaza, siempre habrá giros donde la plaza y las sucursales lo sean todo. Tampoco desaparecerá el segmento de clientes que demanden una experiencia física en la sucursal,

pero con los avances digitales el cliente ahora es multi-canal: lo móvil, lo portátil y lo virtual, hacen más compleja la propuesta de valor.

Aunque las diferencias entre las 4P's y las 4C's puedan parecer semánticas o triviales; y modelos similares surjan constantemente, lo relevante es el nuevo marco mental que puede llegar a reflejar cosas tan diferentes como el éxito y el fracaso en las estrategias de mercadeo.

Finalmente, sólo para recordar que no conviene aferrarse a las fórmulas ni a las recetas de cocina, les comparto lo que pudieran ser las **4 I's**: de la "P" de producto, a la "C" clientes, y a la "I" de **I**ndividuo --el segmento de uno; de precio, a costo, a **I**nversión-- lo que el cliente le "gana" a lo que adquirió; de promoción, a comunicación, a **I**nteracción --la relación de aprendizaje, el contacto que pule constantemente la propuesta de valor; de plaza, a conveniencia, a **I**nfinito --24 horas los 365 días del año gracias a la expansión digital.

Estrategia es Marketing

Hace años tuve la oportunidad de hacer *benchmarking* sobre la función de marketing en compañías globales de telecomunicaciones. Al concertar las citas, una pregunta recurrente fue: ¿quieres hablar con el de marketing estratégico o el de marketing táctico? Fue hace casi 10 años, allá en el otro lado del mundo, donde se me clarificó el esquema del marketing.

En Milán me topé con **Vincenzo Novari**, Vice-Presidente de Ventas & Marketing de **Omnitel Italia**, una de las compañías más rentables de la industria. Su escritorio estaba completamente limpio, su *laptop* cerrada, un teléfono en la esquina –que nunca timbró en dos horas que ahí estuve- y Vincenzo transpiraba una tranquilidad envidiable. “*Iieesss ¿How can I help you?*” preguntó pausado con su marcado acento italiano; yo contesté con un embate de preguntas.

Entre espressos dobles me dijo: “Estoy a cargo de propinarle un nuevo golpe a la competencia. Mi trabajo es sacarles varios pasos adelante. Y si me han de alcanzar, que se tarden de 6 meses hasta 2 años en hacerlo”.

En palabras sencillas articuló algo sumamente complejo; adicionalmente en telecomunicaciones 6 meses es mucho, como varios años en otras industrias.

¿Y todo el trabajo de diseñar ofertas, de esfuerzos de comunicación, publicidad, brochures, servicio al cliente, etc.? Sin pestañear dijo: “Yo hago poco de eso. Para eso hay gente que me reporta y que hace el marketing de servicio interno. Yo estoy en la estrategia”.

Entre sorbos de café agregó con voz ecuánime: “Mi competencia es una copiona. Lo que nosotros sacamos, ellos sacan. Se copian la comunicación, la publicidad, los productos, los servicios. Parece que no tienen ideas, ni autoestima; por eso copian, por eso quieren lo que nosotros tenemos”.

La ganancia radicaba en el tiempo que tardaban en copiar. Era en esos arrancones orquestados donde dejaban atrás a los competidores y cuando finalmente llegaban, el juego ya se había transportado hacia otra dimensión.

Es que eso de propinarle un golpe a la competencia es una cuestión que depende de la organización *entera* y no de una actividad propia de marketing táctico.

No puedes sacarle pasos a la competencia, ni ser innovador, si sólo haces marketing del día a día y enfocado a promociones, carteleras y publicidad: éste es el *marketing de lo urgente*; mientras que el marketing estratégico es el *marketing de lo importante*.

El **marketing estratégico** se centra en la innovación y la entrega de valor, e incluye, por lo menos, lo siguiente:

- 1) El modelo de negocio.
- 2) La dinámica de la industria y su entorno.
- 3) La reinención de las reglas predominantes del juego.
- 4) Detección de segmentos de mercado nuevos y su reconfiguración.
- 5) Replanteo constante de la propuesta de valor en aras de descubrir y explotar oportunidades.

Estas actividades no pueden hacerse solamente con el departamento de marketing: *marketing es demasiado importante como para dejárselo a los mercadólogos.*

La estrategia demanda una definición del “qué”, y luego una planeación del “cómo”; requiere de una orquestación entre las partes involucradas, tanto internas como externas, y de un alineamiento contundente de la empresa hacia una misma actividad central que es a favor del mercado meta y en contra del competidor.

En una gran escala el marketing estratégico busca cambiar el *statu quo*, retar al *establishment* y redefinir la industria; en una escala menor busca ganarle participación de mercado a la competencia.

Para hacer lo anterior, el estratega mercadólogo se mueve en estas cuatro dimensiones: mismos clientes-mismos productos (penetración); mismos clientes-nuevos productos (desarrollo de productos); nuevos clientes-mismos productos (desarrollo de mercados); nuevos clientes-nuevos productos (diversificación).

El Marketing Estratégico no trata de hacer las cosas mejor, ni de hacerlas más baratas, sino se trata de ser diferente y relevante para el mercado meta; ser único es mucho mejor que ser mejor.

Marketing es Estrategia y viceversa.

El concepto de mercadotecnia-estratégica rara vez se escucha en la oficina: o se habla de marketing o se habla de estrategia; a pesar de que en la realidad son inseparables. La tragedia ocurre porque normalmente la estrategia se le deja, por *default*, a la alta dirección y la mercadotecnia se le asigna a un área dentro de la empresa.

Y peor aún si se forma un área dedicada a Planeación Estratégica porque la generación de estrategia, su concepción, rara vez es resultante de un proceso de planeación. Es más bien de epifanías, serendipia, *insights* del mercado, que se potencian en estrategia a base de 1.-intención y 2.- recursos (no sólo dinero). Adicionalmente:

- La planeación es un proceso de análisis; la estrategia es uno de síntesis.
- La planeación mide y extrapola el status quo; la estrategia redefine o inventa un nuevo status quo.

- La planeación se asocia al hemisferio izquierdo; la estrategia al hemisferio derecho.
- La planeación tiende hacia el incrementalismo: vender más, gastar menos; la estrategia hacia la discontinuidad: ser diferentes, puntos de inflexión.
- La planeación tiene que ver con el cómo, hacer las cosas bien; la estrategia con el qué, hacer las cosas correctas.
- La planeación es una programación, la estrategia es una intención.

Eso de asignar la responsabilidad de marketing a un departamento pasará de moda. Es inconcebible aislar y ubicar la función de marketing a una sola área.

Marketing es una actitud, un enfoque, una sensibilidad. Hay que tocar tácticamente al mercado con intenciones estratégicas y reasignar recursos para explorar y explotar oportunidades.

Hacer marketing es generar estrategia en sintonía con el mercado; es detectar y explotar oportunidades de negocio.

Decálogo del Mercadólogo

El verdadero marketing es hacer que te compren (pull) en lugar de andar tocando puertas para vender (push). Para esto hay cuatro actividades fundamentales: crear un cliente (innovación), ganarlo (a la competencia), desarrollarlo (hacerlo más rentable) y retenerlo (con servicio y comunicación). Aquí los diez marcos mentales para lograrlo:

- 1.- Promoverás la marca más que al producto. Vender a través de promociones constantes, sin una diferenciación clara de marca, eventualmente tiene consecuencias negativas: erosión gradual de márgenes; los clientes aprenden a comprar de manera condicionada-- según la promoción-del-día; difícilmente se afilia y se retiene a un cliente. Una marca se conecta con el consumidor, o con el prospecto, de manera emocional, mientras que la *promocionitis* devalora y le resta a la marca.
- 2.- Los golpes de marketing los darás cuando a la competencia le tome tiempo por lo menos un año en copiarte. Un competidor iguala un precio en cuestión de minutos, copia una promoción en días. Los golpes sólidos de marketing tienen que ser elaborados e involucran a las diferentes áreas de la empresa tales como ventas, producción, logística, tecnología, comunicación, finanzas, legal y sistemas de información. Se trata de construir una diferencia compleja, difícil de replicar, pero fácil hacia el mercado.
- 3.- Correrás riesgos. En la búsqueda de innovación, nichos de mercado y ventajas competitivas hay una regla: se le falla hasta que se le pega. La experimentación constante y la exploración tienen que ser una disciplina permanente. Es *bastante difícil* saber lo que el mercado quiere (a veces ni el mismo mercado lo sabe articular), por lo que acotar a un proyecto a que dé cierto nivel de utilidades en determinado tiempo elimina cualquier posibilidad de descubrimiento. Hay que hacer pilotos, una y otra vez, constantemente. Las innovaciones no son negocio hasta que un competidor empieza a ganar dinero con alguna.
- 4.- Saldrás al campo.- La mercadotecnia de escritorio no funciona. La gente de marketing (y todo el nivel directivo) tiene que tener experiencia de campo y procurarla recurrentemente. Sólo si tocas al mercado puedes desarrollar *insights* competitivos. Desconfía de los estudios de mercado ya que sólo son un elemento más para tomar decisiones. Nada puede suplir el estar físicamente hablando con clientes y prospectos.
- 5.- Un cliente que ya tienes es más importante que un cliente que no tienes. Parece lógico, pero basta con analizar el porcentaje del presupuesto de marketing que se enfoca a la adquisición de clientes, contra el porcentaje asignado a la retención y desarrollo de clientes. A pesar de la evidencia de que un cliente es más rentable a través de determinado tiempo de permanencia, el *tracking* de clientes suele ser casi nulo y el enfoque se va a la “espectacular” traída de clientes nuevos.

6.- Te enfocarás tanto al presente como al futuro. El presente es el futuro del pasado. Naturalmente que el presente depende del flujo actual de clientes pero eso corresponde al marketing operativo-táctico y de ventas, no del marketing- estratégico. Marketing tiene dos funciones: el operativo que ve el día a día, el estratégico que vive en el futuro.

7.- Promoverás la cultura de las utilidades brutas.- Vender puede quebrar a una empresa, si el costeo está equivocado; por eso hay que monitorear al margen bruto todos los días. La utilidad bruta (margen de comercialización multiplicado por volumen de ventas) es responsabilidad del mercadólogo. No le tengas miedo a adueñarte de esto, al contrario, peléalo, este es tu dominio; ponte metas para incrementarlo y lidera el proceso en la empresa. Esto resuelve el dilema de que marketing dizque no se puede medir.

8.- No copiarás a la competencia.- Si la competencia va a la izquierda, tú ve a la derecha; si sube, entonces baja; se tiene que mantener una clara diferenciación. Copiar es una señal de la ausencia de diferencias, baja auto-estima corporativa y poca creatividad. Solo hay una excepción. Si el competidor va en dirección a la *tendencia de la industria*, más vale que sigas el camino para no quedar fuera, pero que quede claro que esto no es tu ventaja. Las diferenciaciones y las innovaciones pueden ser en múltiples variables, desde producto, tecnología, servicio, comunicación, canales de distribución, empaque, diseño, logística, etc., no tiene fin.

9.- Fusionarás la estrategia con el enfoque a mercado.- Las empresas que delegan la función de marketing a un departamento solamente se enfocan a la dimensión táctica, no estratégica, y a la reactiva, no creativa. Marketing es demasiado importante como para delegarlo a un área específica. En una frase: el responsable del marketing debe ser el director general y la empresa completa debe tener ésa actitud y ésa orientación.

10.- Le darás el mismo valor a la comunicación interna que a la externa. El posicionamiento empieza por casa. La gente interna es la que hace que las cosas ocurran y la que finalmente refuerza el ángulo competitivo. Para posicionar afuera se tiene que posicionar adentro. Este es el principio del alineamiento estratégico.

Horacio Marchand Flores (marchandhoracio@gmail.com).- Es Doctor (c) en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos de la Pacific Graduate Institute en Santa Barbara California y cuenta con un Master en Negocios (MBA) con enfoque de marketing de University of Texas en Austin. Tiene experiencia como emprendedor, así como de directivo en corporativos y académico de marketing e innovación de la Escuela Adolfo Ibáñez en Miami, EUA y la EGADE en Monterrey, Mex. Publicó el libro Hipermarketing, Ed Océano en el 2004 y más de 400 artículos en revistas, periódicos y portales .Es consultor en estrategia, marketing e innovación y entre sus clientes se enlistan compañías globales, así como empresas pequeñas y medianas de diversos giros.