Cada vez más presionados por obtener resultados, los profesionales de los departamentos de Marketing deben asignar presupuestos cada vez más ajustados de la manera más eficiente posible, prestando atención al retorno sobre la inversión, revitalizando las prácticas clásicas y desarrollando, a la vez, nuevas habilidades.

Es hora de asumir que la cúpula directiva de las empresas desconfía del Marketing. La misión de este área de negocio ha sido vista tradicionalmente como un soporte táctico a las ventas, pero nunca con un enfoque estratégico. En tiempos de crisis, el departamento de Marketing suele ser de los primeros en cobrar el precio de los ajustes –luego, su contribución al crecimiento empresarial no está asumida como debiera ser- y son muy escasos los cargos de Marketing que tienen asiento en los Consejos de Administración.

A los responsables de ese departamento les resulta fácil argumentar por qué necesitan un presupuesto de 1 millón de euros, y suelen encontrarse con problemas cuando deben mostrar los resultados de sus estrategias, tanto en materia de aumento de las ventas como en lo que respecta a la rentabilidad. Y los directivos, presionados por los accionistas y por una competencia crecientemente feroz, les exigen que rindan cuentas. ¿Cómo conseguir que el Marketing arroje resultados cuantificables? ¿Cómo lograr que los departamentos de Marketing sean considerados con la misma confianza, respeto y enfoque estratégico que el resto de áreas de las empresas?

Es hora, por tanto, de que la gente de Marketing tenga muy en cuenta la marcha de las finanzas de la compañía y haga esfuerzos serios y tangibles para incrementar su productividad. Si le presta la debida atención al retorno sobre la inversión, podrá hacer un uso más eficiente del presupuesto. Y, si logra ese desafío, el Marketing dejará de ser un arte intuitivo para convertirse en una ciencia de precisión.

Marketing: de la intuición a la precisión

Todas las empresas siguen recurriendo a estrategias tradicionales de Marketing, pero la mayoría de ellas comprueban a diario que casi todas muestran rendimientos cada vez más bajos. Aquellas que antes funcionaban, en la actualidad no logran los mismos resultados. Por ejemplo:

- La diferenciación del producto es cada vez más difícil de conseguir.
- Las fusiones y adquisiciones de empresas cosechan igual número de fracasos que de éxitos.
- La internacionalización ofrece menos oportunidades: los buenos mercados están saturados, y en los débiles no hay dinero.

- La tasa de fracaso de nuevos productos es altísima.
- La reducción de precios es una estrategia que ha dejado de funcionar, porque en la competencia siempre habrá quien lance productos o servicios similares a precios más bajos.

- Subir los precios tampoco funciona, porque la diferenciación no suele ser tan marcada como para que los consumidores estén dispuestos a pagar más.

"La segmentación es una de las mejores maneras de innovar, porque en vez de encontrar un gran mercado permite identificar un segmento de mercado que nadie ha desarrollado"

Sin embargo, no es cuestión de decir que el Marketing está al borde del colapso. Son numerosos los desafíos a los que deben hacer frente los profesionales de este área, pero las soluciones están al alcance de la mano. Se trata de apostar por la optimización de recursos y, sobre todo, por la innovación. A disposición de las empresas hay medidas para mejorar su eficiencia, entre las que es posible mencionar, por ejemplo:

- Comprar los materiales de manera más eficiente.
- Recortar los costes de comunicación y de transporte, o cerrar las oficinas de venta poco productivas. Hewlett-Packard, por ejemplo, solía asignar una oficina a todos sus vendedores, hasta que los directores descubrieron que, si les daban un ordenador y un teléfono móvil para que organizaran las tareas desde sus casas, obtenían los mismos resultados comerciales y, además, se ahorraban grandes sumas de dinero que antes gastaban en oficinas.
- Optimizar la inversión en la publicidad. Lo ha hecho con éxito Procter & Gamble, que trabaja con las agencias de publicidad bajo la modalidad de pago por resultados.

Cómo mejorar la efectividad del Marketing

Paralelamente, si la meta es mejorar la efectividad del Marketing con ideas innovadoras, las empresas pueden tomar medidas como las siguientes:

- Sustituir los canales de distribución de mayor coste por otros menos costosos. Esto es algo que hacen muy bien los bancos: estimulan a sus clientes para que realicen las operaciones en cajeros automáticos o desde sus casas, a través del “e-banking”, en lugar de hacerlo en las sucursales.
- Destinar el presupuesto de publicidad a otras actividades, como las relaciones públicas o la formación de comunidades de usuarios. Mientras que la eficacia de las inversiones en publicidad y Marketing directo está claramente cuestionada, la efectividad de acciones de relaciones con la prensa, relaciones públicas y actividades promocionales como el “product placement” está en aumento.

- Agregar o sustituir características de los productos. Cuanto más sencillos, mejor.
- Invertir en tecnología que mejore la calidad y el nivel de los servicios de la empresa. Esto va más allá de la simple inversión en programas CRM (Customer Relationship Management) o en “contact centres”. Se trata de dotar a la empresa de herramientas tecnológicas que mejoren la eficacia de los procesos de gestión, pero este paso debe ir acompañado de un esfuerzo de análisis e interpretación de datos por parte de la gestión de la compañía.

"Si le prestan la debida atención al retorno sobre la inversión, los profesionales del Marketing podrán hacer un uso más eficiente del presupuesto. Y, si logran ese desafío, el Marketing dejará de ser un arte intuitivo para convertirse en una ciencia de precisión"

Ante las crisis, mantener la propuesta de valor

Cada vez que la economía atraviesa un ciclo recesivo, la disyuntiva que se plantea es la siguiente: ¿recortamos el presupuesto de Marketing o invertimos más para obtener clientes nuevos? Mientras muchos de sus competidores optaron en su día por hacer recortes, Dell Computer, por ejemplo, se decidió por un Marketing agresivo. Y los resultados que está obteniendo son muy buenos. Dell sabe que el mejor momento para ganar cuota de mercado es cuando la competencia se empeña en reducir costes.

En los períodos de crisis hay que cuidarse de no recortar la propuesta de valor. Una empresa inteligente no lo hace. Por el contrario, “vive” su marca, cree en ella y le hace honor. Es cierto que es una apuesta difícil, porque tradicionalmente, en tiempos de ajuste económico departamentos considerados “no estratégicos”, como el de Marketing, sufren la mayoría de los daños. Pero, a la larga, merece la pena diferenciarse de la competencia apostando por la marca, por los productos y por los servicios, mientras los demás retroceden.

Un ejemplo: ¿qué pensamos de Volvo? Inmediatamente la asociamos con coches seguros. En los últimos años, muchos de sus clientes han pedido a la compañía automovilística sueca que pusiera un sistema GPS en los coches. Volvo se resistía a hacerlo, porque consideraba que la pantalla del GPS distraía la atención del conductor. Finalmente, la empresa respondió a las solicitudes de sus clientes, pero después de haber desarrollado un sistema GPS más seguro. Así es como se le hace honor a la marca.

El mundo de los negocios está en un punto de inflexión, que exige la necesidad de revitalizar muchas de las habilidades clásicas del Marketing —como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la dirección de ventas—, pero a la vez desarrollar nuevas habilidades, fundamentalmente en materia de segmentación, definición del público objetivo y posicionamiento. La segmentación es, de hecho, una de las mejores maneras de innovar, porque en vez de encontrar un gran mercado permite identificar un segmento de mercado que nadie ha desarrollado. Dicho de otro modo, es la clave para encontrar un subgrupo con necesidades insatisfechas. Por tanto, otro de los consejos para innovar en marketing es apostar por estrategias de segmentación inteligentes, que abran mercado de verdad. Invertir en el hallazgo de nuevos nichos puede exigir ciertos recursos, pero los resultados compensan con

creces la inversión realizada, en un entorno tan sumamente competitivo como el actual.

“Marketing lateral”

Para satisfacer esas necesidades en las que otras empresas no han pensado, una opción es idear productos y servicios que creen nuevas categorías o nuevos mercados. En los últimos años, estoy desarrollando una técnica algo inusual, que consiste en aplicar el “pensamiento lateral” al Marketing. ¿En qué consiste el “Marketing lateral”? Básicamente, en asociar nuestro producto o servicio a una idea completamente distinta, que permitirá abrir un nuevo futuro al negocio.

"Las estrategias de segmentación inteligentes son una de las mejores maneras de innovar en Marketing"

Algunas empresas ya han hecho algo parecido. En Japón, la cadena de productos de alimentación 7-Eleven instaló ordenadores en cada uno de sus 5.000 puntos de venta, para que sus clientes navegaran por Internet y pudieran hacer sus pedidos en línea. Además de ofrecer “comodidad”, los estrategas de la empresa pensaron que si esos pedidos llegaban directamente a las tiendas, cada una de ellas aumentaría el tráfico de personas y, cuando los clientes pasaran a retirar lo que habían comprado, podrían venderles más productos. En pocas palabras, 7-Eleven unió al concepto de alimentación el de almacén o depósito, y descubrió un nuevo negocio.

El fracaso de la tecnología CRM

Muchos aseguraban que la tecnología CRM (Customer Relationship Management) sería la salvación del Marketing. Tanta fue la presión, que gran cantidad de empresas comenzaron a comprar tecnología y software para saber más sobre sus clientes. Ese entusiasmo ha disminuido claramente en los últimos años, ya que distintos estudios indican que el 40 por ciento de las inversiones en CRM ha tenido un retorno sobre la inversión (ROI) decepcionante.

Entre las principales causas del fracaso se encuentran la de culturas corporativas que no se enfocan en el cliente. Porque si una empresa carece de la firme disposición para saber todo lo posible sobre sus clientes, y sus integrantes no se empeñan en ofrecerles valor, el simple hecho de añadir software no hará que esa empresa esté orientada al cliente. Sólo será una herramienta que generará mucho gasto y poca utilidad.

Entonces, ¿hay que invertir en el famoso Marketing de base de datos? Antes de responder a esta pregunta, es fundamental tener muy claras las siguientes realidades:

- Exige una enorme inversión en la recopilación de información sobre los clientes

individuales y los clientes potenciales.

- Demanda actualización constante de la información.
- Requiere gran inversión en hardware y software.
- Determinada información crítica puede no estar disponible.
- Exige integrar información sobre los clientes procedente de distintas fuentes.
- Impone la presencia de profesionales que dominen la técnica de “data mining”.
- Implica formar a los empleados, distribuidores y proveedores.

La siguiente pregunta es: ¿todas las empresas necesitan CRM? La respuesta es “no”. Por ejemplo, no podrían beneficiarse con esta herramienta las que tienen una rotación de clientes elevada, o en las que no existe un contacto directo entre el vendedor y el comprador final. En cambio, otras empresas están en una mejor posición para invertir en CRM. Por ejemplo las que recopilan mucha información, como los bancos, las compañías aseguradoras o las que están en el negocio de las tarjetas de crédito. Con un sistema de CRM, ese tipo de empresas utilizarán mucho mejor los datos que tienen. También les será útil a las empresas que pueden hacer venta cruzada y venta inducida, como en los casos de General Electric y Amazon, que al no vender un único producto, si investigan en profundidad a sus clientes podrán saber si, además del que compraron, están interesados en otros.

Gestión de las relaciones con los socios

La capacidad de relacionarse con aliados de negocios es de vital importancia, sobre todo porque ya nadie gana en solitario, sino a través de la construcción de redes y equipos. Las empresas líderes dedican mucho tiempo a ese tipo de relaciones. Las automotrices, por ejemplo, ya no fabrican todas las partes de los automóviles. Se han transformado en empresas de montaje, que le piden a uno de sus aliados el diseño de los asientos, y a otro, la provisión del sistema de frenos.

No son pocas las empresas que ignoran con qué clientes ganan dinero. Si dos de ellos les compran un millón de euros en productos, suponen que ambos son igualmente rentables. Pero uno llama innumerables veces, consume tiempo, exige rebajas en los precios, pretende servicios especiales. El otro, en cambio, siempre se muestra satisfecho. Por lo tanto, un riguroso análisis de la rentabilidad del cliente pondrá en evidencia las diferencias. De hecho, las compañías necesitan más habilidad a la hora de saber qué clientes, qué segmentos y qué canales son más beneficiosos para su negocio.

En esencia, el Marketing apunta a identificar el punto neurálgico del mercado: un grupo de personas dispuestas a comprar un producto específico. Y uno de los principales problemas que afrontan muchas empresas es el de no haber encontrado la mejor respuesta a la pregunta de por qué debería un cliente comprar su producto o servicio.