

4

La magia del *marketing*

- Este capítulo explica que el verdadero significado de *marketing* no es publicidad y ventas, sino, primordialmente, la adecuada selección de clientes, ponerlos en el centro, construir su negocio alrededor de sus requerimientos, escucharlos y responder a sus cambiantes necesidades.



'Marketing' no es sólo una forma elegante para decir 'vender'. Es mucho más radical que eso. *Marketing*, en su mejor y más amplio significado, consiste en adaptar la totalidad de su negocio a las necesidades cambiantes de sus clientes.



las empresas
creativas
exitosas
están
realmente
enfocadas
en el cliente



El problema del *marketing*

Oscar Wilde escribió: "La obra fue una gran éxito, pero la audiencia fue un total fracaso". Algunas personas me dicen que sus negocios están bien, ¡que el problema son los clientes! Por lo general, la falta de ellos. El 'problema de *marketing*' que aseguran tener es no poder convencer a la gente para que compre sus productos. Su verdadero problema radica en que sus negocios están contruidos en torno a ellos mismos y a sus productos o servicios, no sobre las necesidades de los clientes. Realizan sus actividades en una zona sin clientela, una suerte de vacío creativo. Están enfocados en el producto, no en el cliente. Luego esperan que algún tipo de *marketing* mágico lo venda. Es como si creyeran que el *marketing* es un polvo mágico que los expertos en *marketing* pueden esparcir sobre cualquier producto o servicio existente, haciendo que se venda como pan caliente a cualquier persona.

Las empresas creativas exitosas están realmente enfocadas en el cliente, no en el sentido de ponerlos en su mira (como si les dispararan los productos), sino colocando al cliente en el centro de su universo para que todo el negocio gire alrededor de ellos. Esto es una filosofía fundamentalmente diferente.

Es un cambio de mentalidad, de **¿cómo podemos vender lo que queremos crear?**, a **¿podemos usar nuestra creatividad para ofrecer lo que los clientes quieren comprar?**

La palabra '*marketing*' incluye tanto de ciencia como de arte y también una amplia gama de habilidades, pero básicamente puede dividirse en *marketing* estratégico y *marketing* operacional.

‘
no
todos
los clientes
son
buenos
clientes
’

Marketing estratégico y operacional

El *marketing* operacional es el lado más visible: publicidad, relaciones públicas y ventas. Se trata de las actividades de comunicación con clientes, hablándoles sobre los productos y servicios. El *marketing* estratégico tiene que ver con decidir, en primer lugar, qué productos y servicios producir, basándose en las necesidades cambiantes de los clientes. Es el responsable de adecuar toda la organización alrededor de las necesidades de cada cliente. Es vital que el *marketing* estratégico actúe primero porque a menos que su fórmula inicial de negocios sea correcta –vinculando productos y servicios específicos a clientes seleccionados en términos de rentabilidad –el *marketing* operacional fracasará, no importa cuán inteligente (o creativa) sea la publicidad.

La fórmula de *marketing* estratégico incluye decisiones sobre qué clientes atender. Esto no es una cuestión de oportunismo sino del corazón de la fórmula de negocios y el camino al éxito.

Enfoque en el cliente

Escoger los clientes apropiados

Escoger los clientes apropiados en primer lugar, es un elemento esencial de cualquier fórmula de negocios exitosa. Luego, organizar su empresa en torno a las necesidades cambiantes de estos o de segmentos de mercado seleccionados, es de lo que el *marketing* realmente se trata. En otras palabras, poner a los clientes primero –al inicio del proceso de negocio, no al final. **Las necesidades de los clientes tienen que ser el punto central del negocio, de principio a fin.** Es por esto que David Packard, cofundador de Hewlett Packard, señala al respecto: “El *marketing* es demasiado importante para ser dejado sólo al departamento de *marketing*”. El *marketing* es responsabilidad de toda la empresa, no sólo del personal de ventas al final del proceso.

Los negocios más estratégicamente enfocados tienen una lista de clientes objetiva, que ellos han identificado por adecuarse a su estrategia de negocio. David Ogilvy, fundador de la agencia de publicidad Ogilvy and Mather escribió en su libro *Confesiones de un hombre de publicidad* cómo construyó su negocio, seleccionando sus clientes y concentrándose en tenerlos como clientes a toda costa. La lista de clientes de Ogilvy y Mather, a lo largo de 50 años, incluye nombres como American Express, Ford, Shell,

Barbie, Kodak, IBM, Dove y Maxwell House. Para ejemplos de otros negocios creativos que se han dirigido a clientes específicos vea **Sharon Mutch**, **Peppered Sprout** y **Mando Group**.

Definitivamente el *marketing* no es tratar de ‘satisfacer a todos los clientes al mismo tiempo’, sino seleccionar aquellos con los que puede asociarse con mayor efectividad y productividad, respondiendo a las necesidades de ellos con sus habilidades creativas. Así como una estrategia de negocios incluye decidir qué no hacer, el *marketing* estratégico incluye decidir qué clientes no atender. No todos los clientes son buenos clientes. ¡Tratar de concentrarse en cada cliente potencial no es enfocarse bien del todo!

Segmentando el mercado



Segmentación de mercado

La **segmentación de mercado** es el proceso de dividir a clientes potenciales en grupos con características similares –tal vez por ubicación, género, edad, necesidades, industria, o lo que resulte más útil o relevante. El análisis de los segmentos de consumidores permite tomar decisiones claras en cuanto a qué segmentos objetivos priorizar y qué tipos de clientes evitar por no adecuarse a las características de su fórmula de negocio. Este análisis también le puede servir al *marketing* operacional ya que las características similares dentro de cada segmento le pueden ayudar a identificar el medio más apropiado para acercarse a cada uno. Una forma particularmente útil de segmentar clientes está basada en los medios de comunicación que consumen, ya que esto automáticamente indica qué medio de publicidad utilizar.

Los clientes existentes son un recurso útil, porque el análisis de sus características puede ayudarlo a entender con qué segmentos de mercado trabaja mejor. No obstante el método de estrategia presentado aquí, su clientela base puede haberse desarrollado más por accidente que por diseño. Y sus clientes actuales podrían ayudarlo a comprender las fortalezas y debilidades de su negocio –si les pregunta. **Ver capítulo 2: Conózcase a usted mismo.**

Además, es más fácil y barato (se dice que hasta cinco veces) obtener más negocios de clientes actuales que ganar nuevos clientes. ¡Cúdelos!

Adicionalmente, los clientes actuales pueden ser la ruta hacia nuevos clientes. La publicidad boca a boca es la mejor (y la más barata), así que facilite que esto suceda cuando la dirija al cliente apropiado.

Escuchando a los clientes

Entonces, si los clientes son el punto central del negocio de principio a fin, queda claro que no es suficiente hablar con ellos al final, sino que hay que escucharlos desde el principio. El *marketing* es un diálogo, no un monólogo. **Escuchar a los clientes** tiene muchas dimensiones pero es esencialmente una actitud hacia los clientes como socios activos, no como grupos pasivos. Esto supone ver las cosas desde el punto de vista de los clientes.

El *marketing* puede describirse como ‘estar cerca al consumidor’ e incluye **investigación de mercado**, pero no sólo aquella típica investigación de mercado (la que me hace pensar en evitar contacto visual con gente distribuyendo folletos en las calles o en esas llamadas molestas cuando estoy viendo la televisión). Existen muchas maneras de escuchar al cliente y de ver las cosas desde su punto de vista. Si realmente desea conocer sobre mercados y consumidores, lo puede hacer a través de varios medios directos e indirectos. Además de la investigación directa (primaria), la investigación de mercado también incluye investigación secundaria (de escritorio), usando datos publicados en análisis sectoriales, estadísticas del gobierno y reportes de la industria, la mayoría de los cuales están disponibles en bibliotecas o en Internet. Vea **Sharon Mutch**.

Más directamente puede visitar clientes, invitarlos a participar en grupos focales, observarlos mientras usan su producto (o el de la competencia). Visítelos para ver cómo trabajan. Involúcrelos en el desarrollo de un nuevo producto como lo hace **New Mind**. Investigue cómo puede ayudarlos a mejorar su negocio. Finalmente, pero no menos importante, escúchelos y establezca un diálogo a través de mecanismos de retroalimentación, grupos focales, cajas de sugerencias,



Escuchando a los clientes

Ideas en Acción — ver página 14

Ideas en Acción — ver página 42

ver
las
cosas
desde
el punto
de
vista
del
consumidor

o durante un almuerzo. Ofrézcales una bebida e intente conocerlos. A cambio usted obtendrá buenas ideas y lealtad.

A veces estas ideas surgen de lo que los clientes están comprando realmente, que bien podría no ser lo que usted cree que les está vendiendo. Por ejemplo, los cuentos apócrifos sobre la cerveza que sólo se vendía porque con el envase vacío se podía hacer una excelente lámpara de aceite en África; la librería que descubrió que nadie devolvía el cupón colocado dentro de la novela ganadora del Premio Booker porque las personas sólo lo compraban para dejarlo en la mesa de la sala para impresionar a sus amigos. Este tipo de inquietantes observaciones le ayudan a ver las cosas desde el punto de vista del consumidor.

Pregúntese: ¿qué sabe acerca de sus clientes actuales, los clientes que ha perdido y clientes a los que quiere llegar? **Idealmente, ¿qué le gustaría saber?** Diseñe un plan para averiguarlo.

Marketing operacional

Si logra que su *marketing* estratégico sea adecuado, el *marketing* operacional será más sencillo. En otras palabras, si ha diseñado una fórmula de negocio alrededor de una correspondencia natural entre la clientela seleccionada y los productos que desean, con el precio justo, entonces la publicidad y promoción serán más un asunto de informarlos que de convencerlos. Si usted ha escuchado a sus clientes todo el tiempo y los ha incluido en el proyecto desde el principio, no hay necesidad de hacer llamadas hartas o de vender con agresividad. Por el otro lado, incluso la campaña de publicidad más persuasiva (o 'creativa') no venderá un producto que no sea lo que el cliente quiere y está dispuesto a pagar.

La *mezcla de marketing* es la combinación de las **cuatro pes del marketing**: producto, precio, promoción y plaza (plaza realmente debería ser Distribución pero '3 Pes y una a D' no 'pega' tanto). Estos cuatro elementos controlables pueden combinarse de diferentes maneras para maximizar las ventas –siempre y cuando el producto sea el adecuado para el mercado objetivo cuidadosamente seleccionado.

 **Las cuatro Pes del Marketing**

Producto
Precio
Promoción
Plaza

Beneficios no características

ver página 47

La promoción es en realidad sólo un aspecto de la mezcla de *marketing* pero es lo que con frecuencia la gente quiere decir cuando usa el término '*marketing*', como una abreviación de publicidad, relaciones públicas (RP) u otros canales de comunicación del *marketing*, incluyendo el envío de correspondencia directa y la participación en ferias comerciales. Todos ellos se orientan, esencialmente, a transmitir el mensaje correcto a la gente, de la manera más efectiva, resaltando **beneficios, no características.**

Ideas en Acción – ver página 94

Marketing viral

El *marketing* operacional está siempre limitado por el presupuesto y ese presupuesto puede ser de hecho muy pequeño, especialmente para nuevos negocios creativos. Sin embargo, a veces, lo más barato es lo mejor –por ejemplo las recomendaciones boca a boca –así que aliente a que esto ocurra y prémio cuando suceda. **Mando Group** otorga un porcentaje como comisión por recomendaciones que conduzcan a un nuevo trabajo. El **marketing viral**, usado en forma extremadamente efectiva por Hotmail para promocionarse a sí mismo en la parte inferior de los mensajes de correo electrónicos que circular por Internet, también es usado por **Online Originals** cuando sus e-libros son enviados entre amigos que comparten obras literarias.

Ideas en Acción – ver página 32

Al adoptar una actitud de clientes como socios en lugar de grupos pasivos, las formas interactivas de *marketing* cobran importancia. Por ejemplo, sitios web en los que la gente puede interactuar (no sólo leer) y materiales impresos que motivan una respuesta, tratan al cliente como un participante activo.

En lugar de pensar en el costoso y relativamente desenfocado *marketing* masivo, (que en cualquier caso es inapropiado para la mayoría de los negocios creativos), ponga patas arriba esta aproximación y decida qué cliente particular sería perfecto si pudiera tener sólo uno. Luego encuentre este cliente y luego otro y así sucesivamente.

En conclusión, el *marketing* no es el polvo mágico que puede vender cualquier cosa. La magia del *marketing* funciona cuando usted pone a los clientes en el centro y construye su empresa en torno a sus necesidades.



Puntos clave

- 1** Marketing no es sólo una palabra elegante para decir vender. Es mucho más radical.
- 2** Resuelva su estrategia de marketing (como parte de su fórmula de negocios) antes de planear el marketing operacional.
- 3** Diríjase a un segmento de mercado específico o clientes específicos. Elabore una lista de clientes potenciales para conquistar.
- 4** El marketing es un diálogo, no un monólogo. Esto implica escuchar a los clientes y hablar con ellos.
- 5** No todos los clientes son buenos clientes. Decida cuáles son buenos y cuáles son malos para su empresa.
- 6** ¿Está usted realmente enfocado en el cliente o en su producto?
- 7** Construya su negocio en torno a las necesidades cambiantes de sus clientes. Esté preparado para cambiar cuando las necesidades de sus clientes cambien.
- 8** ¿Qué tanto sabe acerca de las necesidades actuales de sus clientes, los clientes que perdió o sus clientes potenciales? ¿Qué le gustaría saber? Desarrolle una forma en que pueda descubrirlo a través de varios medios, incluyendo investigación de mercado directa e indirecta.
- 9** Ayude y estimule a sus clientes actuales a recomendar nuevos clientes –siempre y cuando sean apropiados.
- 10** Defina el cliente ideal y después encuentre uno. Luego otro y así sucesivamente.

Ideas en Acción

New Mind

Internet, *marketing* y tecnología

“Identifique un segmento de mercado y aprópiase de él” es el consejo que Richard Veal da a otros emprendedores creativos y es lo que New Mind ha hecho con su *software* especializado para el sector turismo. “Un producto de primera clase en un nicho de mercado”, Richard además lo describe como “una pieza de *software* que trabaja para los clientes”. Una de las razones por las que funciona tan bien es que los clientes están involucrados en el desarrollo y las nuevas versiones de *software* que se lanzan al mercado, cada 3 meses, para mantener el ritmo con la evolución de sus necesidades. New Mind escucha a sus clientes y concentra su creatividad y habilidades para proveer soluciones que muestren resultados.

En contraste al producto de la compañía *lomis*®, dirigida a un mercado más general, su *software* de turismo no tiene una marca genérica pero si un producto de ‘etiqueta blanca’, lo que permite a los clientes adaptarlo a su propia marca. Así por ejemplo es conocido por la Autoridad Turística de Lancashire como ‘loes’, Lancashire Online Information System (Sistema de Información en línea de Lancashire). Y por Mersey Partnership como ‘MERVIN’, Merseyside Visitor Information Network (Red de Información del Visitante de Merseyside)

Fundada en 1999 por Richard y su socio Andy Abram, New Mind Group tiene 30 empleados y un superávit de 2 millones de libras esterlinas. Su rápido crecimiento de 1.000% en 5 años hizo que ganaran el prestigioso premio ‘Inner City 100’ por el crecimiento más rápido en el Noroeste. La tecnología y sitios web de New Mind también han ganado premios para muchos de sus clientes, el portafolio que incluye Turismo en Bath, la historia de los Beatles y muchas otras más.

El New Mind Group está integrado por 3 empresas independientes: New Mind Technology Ltd., New Mind Internet Consultancy Ltd. y New Mind Marketing Ltd. Esto responde, en parte, a la estrategia de ofrecer marcas individuales para su gama de servicios y también para distribuir el riesgo del negocio. Consultoría Internet New Mind emplea a 30 miembros del personal del grupo y la mayoría de los negocios del Grupo se hace a través de esta empresa. Casi deliberadamente, la propiedad intelectual del Grupo pertenece a New Mind Technology Ltd., lo que permitiría al Grupo vender su propiedad intelectual en un futuro, a través de la venta de esta empresa, con los beneficios de no tener empleados y generando medios de manejo eficiente de impuestos cuando decidan vender sus valiosos activos intangibles.

www.newmind.co.uk

Richard (izquierda) y Andy, New Mind Internet



Links a ideas y temas relacionados en el libro:

- * **Explotación de propiedad intelectual** (ver p. 58)
- * **Estructuras de la empresa** (ver p. 75)
- * **Participación del cliente en el desarrollo de los productos** (ver p. 38)
- * **Necesidades cambiantes de los clientes** (ver p. 36)