



knowsquare .

JUAN CARLOS ALCAIDE

13 DE DICIEMBRE DE 2011

MARKETING DE ACCIÓN

SIETE CLAVES PARA TIEMPOS CONVULSOS

RESEÑA DEL LIBRO DE JUAN CARLOS ALCAIDE

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square SL

En la actualidad, la humanidad vive procesos de transformación y cambios de gran envergadura que se producen a una velocidad nunca antes vista y que también impactarán en los mercados, en sus estructuras y en los productos y servicios disponibles en los mismos. La realidad es que todos los sectores de negocios, como el resto de la sociedad, verán en los próximos diez años más cambios de los que se han producido en los últimos cien años. Es necesario no ver pasivamente cómo nos afectan, sino liderarlos y tomar iniciativas. Es urgente ser proactivo y ágil en la adaptación al contexto. En otras palabras, es necesario el Marketing de Acción. Las claves del Marketing de Acción del siglo XXI son siete. Veámoslas.

1.- La Orientación Cliente

Es fundamental ser muy activo en la Orientación Cliente. Con crisis o sin ella, el mercado expulsa a los que no miman al cliente. Hoy día, todo el poder lo tiene el cliente. Focalizarse muy activamente en crear activos a largo plazo, y aprovechar el mercado potencial interno, el valor de vida de los clientes actuales, es la tendencia del marketing de nuevo cuño. Así, son necesarias acciones para:

- Transformar la cultura empresarial hacia la obsesión por la fidelización.
 - Incorporar el CRM para prevenir bajas, activar clientes, recuperar ex clientes, mejorar la vinculación, hacer planes de retención, mejorar los costes de cambio y salida. Además se puede manejar el marketing automatizado, con todas sus ventajas: asegurar la rentabilidad, explotar el potencial del cliente, potenciar la capacidad de negociación con cada quién, segmentar y dirigir la venta de manera objetiva, científica y basada en el principio de “a cada quién, según sus necesidades”.
- Mejorar el marketing interno, retener el talento (también en tiempos de crisis), lograr la más alta motivación y, vía *empowerment*, lograr una implicación eficaz y eficiente de los empleados, motivados y fidelizados.
- Gestionar la experiencia global con la empresa, cuidando los detalles en cada momento de la verdad para construir experiencias placenteras.
- Gestionar los clientes desde la lógica del *best customer marketing*.

2.- Hacia un marketing holístico y experiencial

El marketing es holístico. No es cosa de hacer marca o tener una u otra atención aislada al cliente. La percepción del mercado y el cliente es unitaria, percibe un “todo”: marca, servicio, gente-personal de contacto, procesos, la experiencia en su conjunto (con una mayor importancia de la distribución, logística y entrega, y prestación, ora *online*, ora cara a cara).

- El Marketing de Acción del siglo XXI, además de inducir la compra, debe centrarse en aportar valores sensoriales, emocionales, cognitivos y de relaciones que acompañen a los factores funcionales de los productos y servicios.

- En los mercados modernos, los factores funcionales se dan por descontados y existen muchas ofertas en una misma categoría de productos que ofrecen los mismos factores funcionales con una conveniente relación calidad-precio.
- Los clientes son susceptibles de reaccionar tanto a los impulsos racionales como a los impulsos emocionales; deben ser atendidos, estimulados y creativamente provocados.
- El producto o servicio básico no puede ser concebido como una realidad independiente, sino que debe ser analizado y promocionado como una realidad integral y holística integrada por los elementos funcionales y, además, por los llamados vectores socioculturales de consumo.
- Los elementos más importantes de los vectores socioculturales de consumo son las experiencias que los clientes viven durante el proceso de compra y uso o consumo del producto o servicio.
- El marketing no puede ser concebido como una técnica vinculada a una sola ciencia; es una disciplina ecléctica que toma lo mejor y más aplicable de muchas otras ciencias y técnicas.

Según el creador del concepto Marketing Experiencial, Bernd Schmitt (*Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act., The Free Press, New York, 1999*), existen cinco tipos de experiencias posibles o “*módulos estratégicos de experiencias*” que las empresas pueden gestionar con el fin de “*construir*” la satisfacción plena de los clientes:

EXPERIENCIAS SENSORIALES	EXPERIENCIAS DE SENTIMIENTO	EXPERIENCIAS DE PENSAMIENTO	EXPERIENCIAS DE ACTUACIÓN	EXPERIENCIAS DE RELACIONES
1	2	3	4	5
PERCIBIR	SENTIR	PENSAR	ACTUAR	RELACIONARSE
Colores	Estados de ánimo	Pensamiento analítico y convergente	Conductas	Grupos de referencia
Figuras	Emociones	Pensamiento divergente	Estilos de vida	Roles sociales
Formas			Acciones valoradas	Valores culturales
Sonidos			Percepciones personales	Identidad
Olores			Interacciones	Categoría
Táctiles				Influencia social
HACER	HACER	HACER	TRANSMITIR	INTEGRARSE
NOTAR	SENTIR	PENSAR	DINAMISMO	

Ahora se pueden percibir mejor las profundas diferencias que existen entre el Marketing tradicional y el Marketing Experiencial: véase el siguiente **Cuadro 1**.

Cuadro 1: Marketing tradicional y marketing experiencial

El Marketing tradicional	Marketing de Acción: El Marketing experiencial
Pone el foco de atención principal en las características funcionales, el desempeño o <i>performance</i> , y los beneficios y ventajas de los productos o servicios.	Actúa en las experiencias que viven los consumidores o clientes.
Se hace una definición precisa de categorías de consumo de productos y servicios y de los competidores.	Actúa en función de la situación de consumo del producto.
Se tiene una concepción de los consumidores y clientes como individuos tomadores de decisiones racionales (herencia de la macroeconomía).	Actúa en los sentimientos y emociones.

Como se puede ver, la idea de fondo del Marketing Experiencial no es nueva. Basta pensar en empresas que desde hace décadas han convertido la “*experiencia*” de sus clientes en su centro focal de atención y en su principal arma competitiva, como son, por ejemplo, Disney, los Club Mediterranèe, etc.

Los proveedores de experiencias (PROVEXs)

Tal y como señalamos antes, los proveedores de experiencias (ProvEx) son “*las herramientas tácticas que se utilizan para generar experiencias controladas en los clientes*”. Son los medios prácticos que se utilizan para convertir en acciones concretas los Módulos Estratégicos Experienciales (MEEs). Schmitt se refiere a siete tipos genéricos de ProvEx en los que hay que actuar: comunicaciones, identidad visual, presencia del producto, co-gestión de la marca, entornos espaciales, sitios web y otros medios electrónicos, personal de la empresa.

3.- Nuevas vías de relación

En el nuevo marketing es necesario cuidar el contacto y la relación a través de los diferentes canales existentes (muchos de ellos nuevos). Así, la preponderancia de la televisión se diluye en un magma de medios y soportes. Las relaciones públicas siguen siendo pieza clave y es necesario ser muy activo en la generación de imagen pública positiva y hay que ser activo también en la adopción de las tecnologías, pues aunque requieren inversión inicial, suelen ser de rápido retorno. Así surge lo que se ha dado en llamar Marketing 2.0 y algunos ejemplos son:

- Acción de marketing en Youtube.
- Blogs y bitácoras interactivas con relación intensa entre empresa y clientes.
- Mobile Marketing (hoy, ya, fusionado con Internet).
- Marketing activo en Twitter.

- Marketing activo en redes sociales.

No aplicar el Marketing de Acción, no adaptarse a las tecnologías que usan nuestros clientes y consumidores, supone morir de puro viejo.

4.- Inteligencia de mercado, métricas y toma de decisiones de segmentación

Toda acción que tenga como propósito incidir o influir en los mercados debe estar basada en un conocimiento, completo y en profundidad, de sus características, estructuras y comportamientos. El análisis obsesivo y orientado a la acción de consumidores, competidores y canales de distribución es la gasolina del motor del nuevo Marketing de Acción.

Las técnicas utilizadas en la inteligencia de mercado también se han actualizado, refinado y ampliado para responder a las nuevas realidades que existen en los mercados. Así, existe una serie de nuevas técnicas que se están incorporando, cada vez con mayor fuerza, a las prácticas de la investigación en la empresa del siglo XXI:

- La predicción de mercados.
- La observación de tendencias.
- Los análisis antropológicos.
- Las nuevas herramientas de observación y métrica.
- Investigación a través de Internet, incluida la realización de encuestas y paneles.

La progresiva fragmentación de los mercados en segmentos cada vez más pequeños hace necesario realizar un Marketing de Acción adaptado a nichos pequeños. Así, es de prever un proceso de creciente del Marketing de nichos. En los años venideros, en el área del producto-mercado la preocupación principal de los directivos deberá ser la de localizar el "nicho" más apropiado para cada uno de sus productos y servicios. Este enfoque les permitirá responder a demandas, exigencias y expectativas cada vez más personalizadas de los clientes finales, que exigirán productos y servicios elaborados casi "a la medida" de cada uno de ellos.

A esta tendencia se contraponen la de que, como consecuencia del enfoque *low cost*, y en paralelo al fenómeno anterior, habrá un proceso de nacimiento de *commodities*: productos de marca blanca, productos básicos indiferenciados (en consumo alimentario, pero también en electrónica, etc.).

Por lo tanto, la frase "¡no cabe ser pasivo!" convierte en urgencia inaplazable la toma de decisiones, bien para atender microsegmentos, bien para tratar de lograr el liderazgo en costes o una combinación de ambas aplicada a diferentes productos y en diferentes momentos.

En relación con la inteligencia de mercado, se está percibiendo en los últimos cinco años una creciente preocupación por medir los resultados del marketing, el llamado Marketing Accountability. El Marketing de Acción, primero, mide y, después, actúa.

Las métricas clave

Las mediciones tradicionales del marketing son bien conocidas. En consecuencia, veamos cuáles son las métricas, conocidas y nuevas, que se aplican para responder la necesidad de *accountability* de las actividades de marketing. Las hemos reagrupado en el **Cuadro 2**, que elaboramos a partir de los señalamientos de Rosenwald (3) y Farris, Bendle, Pfeifer y Reibstein (4).

Cuadro 2: Métricas clave del *marketing accountability*

	Métrica	Cálculo	Propósitos
1	Margen unitario	Precio unitario menos coste unitario.	Determinar el valor de las ventas incrementales. Servir como guía para la fijación del precio y las decisiones sobre actividades promocionales.
2	Margen (%)	Margen unitario como porcentaje del precio unitario.	Comparar los márgenes entre diferentes productos, tamaños, presentaciones de un producto. Determinar el valor de las ventas incrementales. Servir como guía para la fijación del precio y las decisiones sobre actividades promocionales.
3	Margen de los canales	Beneficios del canal como un porcentaje del precio final del canal.	Evaluar del valor añadido de los canales en relación al precio de ventas. Calcular el efecto que tienen los cambios de precios en cada nivel o etapa del canal en los precios finales y los márgenes respecto al de otros niveles en el mismo canal o cadena de aprovisionamiento.
4	Precio unitario promedio	Total de ingresos por el total de unidades vendidas.	Comprender como el precio promedio se ve afectado por los cambios de precio o el mix de productos.
5	Costes variables y fijos	Clasificar los costes en dos categorías: los que varían en función del volumen (variables) y aquellos que no lo hacen (fijos).	Comprender de qué forma los costes se afectan en función del volumen de ventas.
6	Gastos de marketing sobre ventas	Relacionar los costes que se consideran " <i>gastos de marketing</i> " con los volúmenes de venta.	Comprender de qué forma los gastos de marketing varían en función de las ventas.
7	Contribución por unidad	Precio unitario menos costes variables unitarios.	Determinar el impacto en los beneficios de los cambios de precios. Calcular el punto muerto de las ventas.
8	Margen de contribución (%)	Contribución unitaria dividida por el precio unitario.	Determinar el impacto en los beneficios de los cambios en los volúmenes vendidos.

			Calcular el punto muerto de las ventas.
9	Punto muerto de las ventas.	Punto muerto por unidad, dividir los costes fijos por la contribución unitaria. Punto muerto en niveles de ingresos, dividir los costes fijos por el margen de contribución.	Indicador aproximado de la "atracción" y capacidad de generación de beneficios de un proyecto o actividad.
10	Volumen de beneficios esperado	Ajustar el cálculo del punto muerto para incluir el objetivo de beneficios.	Asegurar que las metas de unidades vendidas le permiten a la empresa alcanzar la tasa de retorno esperada en términos de retorno sobre las ventas (ROS), ROI o cualquier otra medición financiera.
11	Objetivo de ingresos	Convertir el volumen de beneficios esperado en términos de objetivos de ingresos utilizando los precios unitarios. Alternativamente, combinar los datos de costes y objetivos con la información sobre los márgenes de contribución.	Asegurar que los objetivos de ingresos le permiten a la empresa alcanzar la tasa de retorno esperada en términos de retorno sobre las ventas (ROS), ROI o cualquier otra medición financiera.
12	Beneficios netos	Ingresos por venta menos total de costes.	La ecuación básica de los beneficios de una empresa.
13	Retorno sobre las ventas (ROS, <i>return on sales</i>)	Beneficio neto como un porcentaje de los ingresos por ventas.	Calcular el porcentaje de los ingresos que se convierten en beneficios.
14	Retorno sobre la inversión (ROI, <i>return on investment</i>)	Beneficios netos en relación a la inversión necesaria para generar esos beneficios.	Una medición que determina cuán bien se utilizan los activos de la empresa.
15	Beneficio económico	Beneficios netos en operaciones después de impuestos menos los costes del capital.	Muestra los niveles de beneficios en términos de dinero (euros). Ofrece una diferenciación más neta entre los niveles de retorno que los que muestran los cálculos en porcentajes.
16	Periodo de recuperación (<i>payback</i>)	Tiempo requerido para el retorno de la inversión inicial.	Una forma simple para calcular el retorno.
17	Valor presente neto (NPV, <i>net present value</i>)	El valor del flujo de futuros ingresos en efectivos después de deducir el valor del dinero	Resumir el valor de los flujos en efectivo en diferentes períodos de tiempo.

		en el tiempo.	
18	Tasa interna de retorno (IRR, <i>internal rate of return</i>)	La tasa de descuento con la que el valor presente neto de una inversión es cero.	Usualmente la tasa interna de retorno (IRR) se compara con la tasa de retorno esperada de la empresa; si la IRR es superior a la tasa de retorno esperada, se invierte; si es inferior, se rechaza la inversión.
19	Retorno sobre las inversiones en marketing (ROMI)	Ingresos incrementales atribuidos a marketing sobre las inversiones de marketing.	Comparar las ventas generadas en términos de ingresos con los gastos de marketing que han generado esas ventas. El porcentaje obtenido ayuda a comparar entre diferentes planes o proyectos de diferentes magnitudes.

Como se puede ver, no todas las métricas son nuevas. La diferencia con las métricas tradicionales está en la importancia que se atribuye a las métricas financieras y el énfasis que se pone en ellas al momento de evaluar un proyecto o plan de inversión en actividades de marketing.

5.- La proactividad en branding y nuevas tendencias de marcas emocionales

Hace unos años, Kevin Roberts (9), administrador delegado mundial de la reconocida agencia de publicidad Saatchi & Saatchi, sacudió los cimientos del branding con un nuevo concepto: **Lovemark**. Nosotros preferimos: **marca-amor** o, incluso, **marcamor**. Pero, ¿a qué nos referimos? Algunas ideas clave:

- El concepto de Lovemark o Marcamor trasciende el concepto tradicional de marca.
- Una marcamor llega hasta el corazón al igual que a la mente, creando una conexión íntima y emocional sin la cual el consumidor no puede vivir.
- Elimine una marca normal del mercado y la gente encontrará un sustituto; elimine una marcamor y la gente protestará.
- Usted no sólo compra marcas-amor, usted las adopta íntima y apasionadamente.
- Las marcas-amor inspiran lealtad más allá de la razón. Según Roberts:

"En el corazón de toda Lovemark encontramos el respeto. ¿No hay respeto? Entonces no es una Lovemark. Así de sencillo. Comprueba el eje Amor/Respeto y mira dónde se encuentra tu marca favorita".

Las marcas deben estar *saturadas* por tres ingredientes que son intangibles, pero muy reales:

1. **Misterio.** Una marca debe siempre conservar algo oculto para que el consumidor se sienta atraído. El misterio incrementa la complejidad de la relación y de la experiencia de los consumidores o usuarios ya que las personas se sienten atraídas por lo que no conocen.

2. **Sensualidad.** Se refiere a los sentidos, o sea, que el producto, sin distinguir la categoría a la que pertenezca, se pueda ver, oler, tocar, escuchar, observar e, incluso, saborear si es posible.
3. **Intimidad.** Es el compromiso que tiene una empresa de conocer a su público, la empatía que debe alimentar mediante la pasión, que es el motor de la motivación de compra.

6.- Adaptarse a los nuevos segmentos de mercado

El mercado ¡ya no es lo que era! De un mar amorfo de consumidores, hoy es necesario desarrollar un Marketing de Acción específico para los diferentes segmentos de mercado que exigen un tratamiento diferenciado.

Cuadro 4: Segmentos del mercado a los que prestar especial atención

Marketing de Acción para la inmigración	<p>Aunque aún desconocemos el impacto de la actual crisis económica en la población inmigrante, resulta bastante evidente que es importante desarrollar acciones de marketing pensando en estos colectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se calcula (sin tener en cuenta, repetimos, el impacto de la crisis) que en 2015 habrá en España 7,5 millones de personas de origen extranjero (proyección del INE). - Hoy por hoy, según el INE, de los extranjeros, en torno a un 40% son latinoamericanos, un 35% europeos y un 15% de Africa, fundamentalmente, del Magreb. El resto, proceden de otros lugares del mundo. <p>Es posible, quizá necesario, emprender un marketing muy activo para captar estos clientes y consumidores para nuestros productos.</p>	
Marketing de Acción Generacional: durante la última década, se está prestando atención a los siguientes grupos generacionales.	Niños	Ya se habla de la familia digital en la que los niños tienen un rol muy importante y la empresa debe decidir si quiere tener un rol activo con los niños, consumidores de hoy, consumidores de mañana e influenciadores del consumo doméstico de tantas cosas
	Generación X	Nacidos entre 1961 y 1979, están preparados y preocupados por la cultura, el medio ambiente, la sostenibilidad. Les preocupa el éxito pero son menos materialistas que generaciones anteriores, preocupándose por la calidad de vida y la felicidad por encima del dinero; para ellos, el Marketing de Acción debe conjugar venta y valores.
	Generación Y	Nacidos entre 1980 y 1994, están absolutamente familiarizados con la tecnología, inteligentes, despiertos, están siempre conectados y son grandes consumidores de comunicación, todo el tiempo: televisión, radio, internet, video juegos. El Marketing de Acción debe conjugar estos intereses por todos los medios.

	Generación Einstein	Nacidos desde 1988 (por lo tanto, entrecruzada con la Generación Y), son auténticos, respetuosos, preocupados por el honor y el desarrollo personal.
	Generación del milenio	Nacidos en los últimos años del siglo XX, combaten la soledad de su casa (sus padres trabajan) con productos tecnológicos, de los que son casi dependientes. Solitarios, reciben bombardeos de mensajes de los media, influyen en las compras de sus padres, que apagan su mala conciencia de no atenderles con compras de tecnología y <i>gadgets</i> . También hay un grupo, llamado “Tweens” que son muy niños para ser considerados adolescentes y demasiado mayores para ser tratados como niños.
Marketing de Acción con Seniors		Es el grupo formado por jubilados por cuenta ajena y amas de casa de más de 55 años. Este segmento ha crecido en importancia en los últimos años y, según la OMS, se espera que, en el año 2050, las personas mayores de 60 años representen el 21% de la población mundial, con España a la cabeza de los países más envejecidos del mundo. Es necesario decidir si queremos incidir en este importante segmento con acciones de marketing específicas
Marketing de Acción con Mujeres y Mujeres Alfa		También aparece la posibilidad de ofrecer servicios “a las mujeres” (ya algunas compañías de seguros han lanzado productos segmentados por sexo. Se habla de Mujeres <i>alfa</i> : segmento global bautizado así por Marian Salzman. Este nuevo grupo social se caracteriza por agrupar mujeres contemporáneas, orgullosas de su éxito personal y financiero, extremadamente activas, independientes, y preocupadas por su imagen personal. Se distinguen por ganar más que su pareja y por contribuir con una porción más significativa del ingreso familiar, tomar las decisiones más importantes, y ejercer roles tradicionalmente reservados al hombre. Sin arriesgar su feminidad, ella es la “nueva jefe de familia” del siglo XXI y toma este rol como nunca antes en su historia.
Marketing de Acción con Dinkies		<i>Double income no kids yet</i> . Se trata de parejas con gran capacidad adquisitiva. Gente dedicada a su carrera profesional que decide posponer o renunciar a tener hijos. Tienen capacidad adquisitiva y gustos hedonistas que se pueden pagar: viajes, cultura, etcétera.
Marketing de acción con Emprendedores y Autónomos		En España, en la actualidad, según fuentes del INE (http://www.upta.es/conPortal/documentos/132.pdf), el 17,02% de la población activa se compone de autónomos y emprendedores, de donde se puede desprender que es un colectivo interesante para abordar cualquier tipo de Marketing de Acción específico para ellos.
Otros microsegmentos de interés	Adultescents	Gente de entre 30 y 35 con capacidad adquisitiva (muchas veces viven con sus padres, aún) y que gastan en auto-regalos. Se habla de ellos como adultos con complejo de Peter Pan.
	Otakus	Personas encerradas en su casa en el disfrute de la soledad y del uso de Internet y videojuegos.
	Bobos, burgueses bohemios	Personas que gustan de presumir de no estar influenciadas por el marketing, a pesar de lo cual son hedonistas, <i>snobs</i> , y relativamente consumistas, especialmente de productos culturales o de productos o servicio que les dan un placer relacionado con el

		culto al intelecto. Gustan de las exquisiteces, y presumen de no consumir por "la marca".
--	--	---

7.- Resiliencia organizativa y acción constante

Una empresa resiliente es aquella que, inmersa en circunstancias adversas, es capaz de seguir adelante, no detenerse y de alcanzar el éxito, de renovarse para dar un nuevo impulso a su existencia.

El marketing de este momento preciso debe contemplar los diferentes escenarios de mercado con pesimismo, habiendo dibujado escenarios y previsto contingencias.

Las empresas que operan bajo el principio de Gestión Resiliente, tienen (según Kotler y Caslione, La Ciencia del Caos, Gestión 2000, 2009, textos adaptados por nosotros) tienen:

- **Visión dual**

Funcionan con un ojo puesto en el corto y el otro en el largo plazo, previendo escenarios y contingencias.

- **Triple planificación**

Planifican siempre en tres niveles: corto plazo, medio plazo (de tres a cinco años) y largo plazo. Tienen sistemas de Alertas Tempranas para detectar cambios de entorno y mercado que pueden afectar al Marketing y la Gestión Comercial.

- **Reputación**

Mantienen un muy alto interés por el mantenimiento de la reputación e imagen de la empresa y sus marcas.

- **Orientación al cliente**

El objetivo es construir una base de clientes leales; para ello, el cliente se coloca en el centro de las estrategias de la empresa.

- **Innovación constante en los modelos de negocios.**

La innovación de los modelos de negocios puede ser más importante que la innovación de productos o servicios.

Conclusión

Por todo lo anterior, resulta evidente que el Marketing debe estar orientado a la Acción, ser dinámico y evitar el estatismo que conduce a la muerte en tiempos convulsos.

Portada del libro



Juan Carlos Alcaide, LID Editorial, 2010

© Juan Carlos Alcaide
© Know Square SL