PILAR BRINGAS

MARKETING NO ES [SOLO] PUBLICIDAD

MARKETING EFICAZ PARA CONECTAR CON TU PÚBLICO E IMPULSAR TU NEGOCIO

LID

«Por fin un libro de marketing que va más allá de la teoría y te explica paso a paso y con ejemplos prácticos todo lo que el marketing puede hacer para catapultar tu negocio».

Roger Domingo,
editor y mentor de autores

«Pilar Bringas atesora un bagaje de gran calado, tanto profesional en el mundo de la empresa, como docente en la universidad. He tenido la oportunidad de compartir con ella su experiencia en ambos terrenos, que se combinan a la perfección en este ensayo profundo con el que me siento muy identificado. *Marketing no es (solo) publicidad* es una obra valiente y amena, indispensable para aquellos lectores que están abiertos a todas las posibilidades que ofrece el marketing 4.0, especialmente en las pequeñas y medianas empresas».

Jesús García de Madariaga,
profesor titular de la Universidad Complutense,
acreditado al Cuerpo de Catedráticos.
Rama de conocimiento de Ciencias Sociales y Jurídicas.

«Un libro de marketing sencillo, bien estructurado y que enfatiza lo más importante. Además, ilustra los conceptos mediante ejemplos de empresas reales y cercanas, lo que me parece distintivo y muy positivo».

José Ignacio Goirigolzarri,
presidente de CaixaBank

ÍNDICE

Agradecimientos 11

Introducción 15

[PARTE I]
MARKETING ES SERVIR

1. Contexto y conceptos básicos 23
1. ¿Qué es marketing? 23
2. La noción de valor 28
3. El marketing como función dentro de la empresa 32
4. El proceso de planificación de marketing 35

2. Conociendo a nuestros clientes 39
1. ¿Quiénes son nuestros clientes? Sus necesidades y expectativas 40
2. ¿El marketing crea necesidades? 45
3. Segmentación: a qué clientes decidimos servir 47
4. Mapa de experiencia de cliente *(customer journey map)* 54

3. Mercado, competencia y colaboración 61
1. ¿Cuál es nuestro mercado? 62
2. Evolución, tendencias y proyecciones 65
3. Otros actores: competencia y proveedores 68
4. ¿Y si aprendemos a competir mejor? Ecosistemas de colaboración 71

[PARTE II]
MARKETING ES CREAR

4. Estrategia de empresa: el mapa hacia el futuro 81
1. ¿Qué es la estrategia? 82
2. El análisis DAFO 83
3. Las estrategias CAME 87
4. Misión, visión y valores corporativos 89

5. Utilizar el posicionamiento para crear valor 95
1. Características versus beneficios 97
2. Mapas de posicionamiento 98
3. ¿Qué es el USP? 102
4. La declaración de posicionamiento 103

6. Innovación y tecnologías aplicadas al marketing 107
1. Innovar no es reinventar la rueda 108
2. Cultura de innovación. Organización innovadora 111
3. *Madtech*: la tecnología aplicada al marketing 115

[PARTE III]
MARKETING ES COMUNICAR

7. Comunicación y publicidad 123
1. Comunicación integrada de marketing (CIM) 123
2. Decisiones de comunicación: mensajes y medios 127
3. El presupuesto de comunicación 132
4. Publicidad y relaciones públicas 133

8. La venta también es una forma de comunicación 139
1. Canales de contacto con los clientes 140
2. ¿Ventas o marketing? 146
3. La venta personal y la promoción de ventas 148
4. Marketing directo y marketing digital 153

9. El toque humano: la clave de la diferenciación 157
1. La satisfacción y fidelidad del cliente 158
2. La atención al cliente 162
3. La experiencia del empleado 165
4. Vulnerabilidad y valentía 171

Bibliografía y referencias 173

AGRADECIMIENTOS

La idea de publicar este libro llevaba rondando varios meses por mi cabeza cuando un buen día apareció en el timeline de mi Instagram una publicación de Roger Domingo: «¿Has pensado en todo lo que te aporta publicar un libro?».

Roger es el director editorial de Ediciones Deusto, Gestión 2000, Alienta Editorial y Para Dummies (Grupo Planeta), mentor de autores y creador del programa formativo *online* Tu Éxito Editorial con el Método MAPEA. Precisamente ese anuncio de Instagram era la presentación de la cuarta edición de su programa.

No sé qué llamó la atención del algoritmo: no recuerdo qué tipo de búsquedas había realizado. Y aunque sí había comentado con un par de personas el tema del libro, jamás había mencionado la posibilidad de publicarlo. Me inscribí en el taller y descubrí el mundo editorial, su complejidad y cómo pensar y presentar un proyecto a una editorial. El método MAPEA también es un excelente ejemplo de marketing bien hecho. Lo comentamos Roger y yo en la primera conversación que tuvimos.

Siguiendo los contenidos del curso y sus indicaciones, pensé mejor en el libro, estructuré el contenido y preparé la propuesta, que envié a LID Editorial, que decidió publicarlo. Mi agradecimiento tanto a Roger y su comunidad MAPEA como a LID Editorial por su confianza, sus sugerencias, su guía y su constante apoyo.

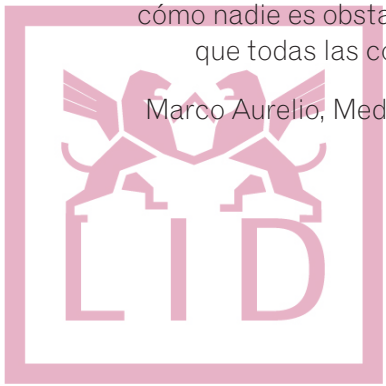
Igualmente, quiero agradecer la completa disposición y ayuda desinteresada de las empresas y los negocios que he utilizado para ilustrar los diferentes conceptos, representadas en Belén, Esther, Patricia, Natalia, Imanol, Sol, Josu, Jaime, Javier, Eduardo, Fidel y Carolina.

Mi propósito con la escritura de esta obra es aportar mi perspectiva para tratar de modificar esa connotación negativa tan popular que tiene el marketing e intentar que lo entendamos como realmente es: una manera de hacer florecer los negocios desde el servicio a los clientes y/o consumidores de nuestras marcas, productos, servicios o ideas. ¡Espero haberlo logrado!

En todo caso, estaré encantada de escuchar a todo aquel que, después de la lectura, quiera aportar más ideas o sugerencias o debatir cuestiones u otros puntos de vista (www.linkedin.com/in/pilar-bringasgrande).

«Contempla las causas desnudas de sus cortezas;
la finalidad de las acciones; qué es la fatiga,
qué el placer, qué la muerte, qué la fama;
quién no es el culpable de su propia actividad;
cómo nadie es obstaculizado por otro;
que todas las cosas son opinión».

Marco Aurelio, Meditaciones, libro XII



INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, tanto en las redes sociales como en los medios de comunicación, se ha popularizado cierto uso peyorativo de la palabra *marketing*. El marketing se entiende como una herramienta de manipulación, con una profunda connotación negativa.

«Más apoyo y menos "marketing" para la industria de automoción».

«Menos marketing y más política».

«La moda del "SIN" en el marketing alimentario y sus efectos».

«El marketing de *influencers,* factor clave para la reactivación de las marcas».

Los anteriores son solo una pequeña muestra de los muchos titulares que inundan cada día los medios de comunicación.

Y claro, cuando eres una profesional del marketing, resulta que tu aportación al mundo empresarial se tiñe de esa negatividad. Parece que tu labor se reduce a intentar crear necesidades que nadie tiene, a elaborar eslóganes panfletarios, mejores en verso con rima consonante que en prosa, y susceptibles de ser comunicados de la manera más sorprendente posible para que «todos hablen de nosotros».

Si, además, enseñas marketing en la universidad, ¡¡doble ración!! Explicar a tus alumnos de grado que «hacer marketing» es mucho más que contratar al o a la *influencer* de turno para que hable de tus productos; que la notoriedad, ese famoso «que hablen de nosotros aunque sea mal», es un arma de doble filo, y que poner un anuncio en Instagram no es «la purga de Benito» o el remedio para todos los males de un negocio...

Y, con los alumnos de posgrado, profesionales ya experimentados o dueños de empresas, te encuentras continuamente debatiendo afirmaciones como «solo se puede hacer marketing con mucho dinero», «nosotros no invertimos en marketing; eso solo lo pueden hacer las grandes empresas», «es mejor no dejarse engañar por el marketing» y «el marketing digital es una nueva moda».

Está tan arraigado en la sociedad que el marketing fomenta el materialismo y el consumismo, que busca la venta por encima de la satisfacción real de las necesidades, que nos trata de seducir con productos de calidad cuestionable o que «nos hace» comprar algo que verdaderamente no necesitamos, que te invade lo que yo denomino el «síndrome de Juan Bautista»: la sensación de una continua prédica en el desierto.

Existen excelentes autores y muy buenos libros y manuales de marketing. Sin embargo, como ciencia de origen anglosajón, su lengua vehicular es el inglés. ¡Incluso el nombre de la materia no se traduce al español! Además, la mayoría de los ejemplos que utilizamos los profesores para ilustrar los conceptos son de empresas americanas o internacionales, lo que hace sentir la disciplina más lejana. Para colmo, como la mayoría de los conceptos utilizados ni siquiera tienen traducción al español, el profesional del marketing puede resultar un poco pedante al hablar. A veces, un bastante...

Para cerrar el círculo, en los medios de comunicación el uso del término *marketing* es ambiguo y errático. A menudo consiste en la identificación del concepto con las diferentes actividades que lo integran. En general se entiende y utiliza como sinónimo de publicidad. Y no, marketing NO es solo publicidad. Sí, la publicidad es una parte de fundamental de la ecuación, pero el marketing es más que eso, mucho más.

Así que este libro nace de esta errónea pero extendida concepción que equipara marketing con publicidad y de la carencia de libros no académicos en español que describan su proceso completo. Trata de mostrar que hacer buen marketing es sencillo y, como todas las cosas sencillas, a la vez, complicado.

Marketing NO es (solo) publicidad es un libro divulgativo que nos descubre que hacer buen marketing es entender a quién sirves, diseñar la manera hacerlo de forma diferencial y comunicarlo de manera efectiva, aplicando mucho sentido común, un poco de intuición y un

toque de creatividad. Los conceptos están ilustrados con ejemplos reales de empresas españolas, pymes que hacen muy buen marketing, en contra de la creencia general, sin los medios de las grandes corporaciones.

Aunque cualquier persona curiosa puede aprender algo de su lectura, disfrutarás más de este libro si eres:

- Director de marketing en una pyme que a veces confundes marketing con comunicación digital, no tienes un gran equipo ni manejas grandes presupuestos y sientes que careces de la importancia en la empresa de los directores financiero o de operaciones.
- Ejecutivo o trabajador del área de marketing en una empresa pequeña sin mucho presupuesto que en ocasiones identificas marketing con publicidad, relaciones públicas (RR. PP.), eventos, Instagram e *influencers,* y quieres saber cómo se puede vender más haciendo más cosas para «llamar la atención» sin que resulte muy costoso.
- Emprendedor, dueño de una empresa, director general y/o director de innovación que identificas marketing con publicidad, lo percibes como un gasto y crees que eso es «para las grandes empresas». O que frente a la crisis crees necesario innovar, «reinventar» la compañía e «ir a digital», pero no sabes cómo. O que has oído hablar de la experiencia de cliente, pero tu negocio es industrial y crees que no aplica.
- Consultor del área de marketing, especialista en marketing y procesos de empresa, evolucionando del tradicional modelo de las 4 P al de las 5 C, y te cuesta convencer a tus clientes de la importancia de la correcta implementación de estrategias y tácticas de marketing.
- Profesor de marketing en grado y posgrado, y estás al día de las tendencias, pero no encuentras ejemplos reales de pymes españolas para explicar a tus alumnos e ilustrar tus ideas.

El libro se divide en tres partes:

- **Parte I. Marketing es servir.** El marketing como ciencia social nació en la era industrial, en un entorno donde la oferta comenzaba a ser mayor que la demanda, por lo que la empresa necesitaba ser

distinta a las demás. Esta diferencia nacía de alguna de las 4 P enunciadas por Kotler. El foco del marketing era cómo contar lo bueno que es mi producto y por qué es mejor que el de la competencia.

Sin embargo, con el cambio de milenio el auge de la tecnología hizo mucho más poderoso al consumidor. El impacto en el entorno de negocio es tan profundo que la compañía, para crear valor, necesita entender quiénes son sus clientes y cuáles son sus necesidades. El foco del marketing vira hacia cómo hacer la vida más fácil a los clientes y, por ende, servirles mejor.

Esta primera parte está dividida a su vez en tres capítulos. En el primero enmarcamos el contexto y los conceptos básicos: la definición de marketing, la noción de valor, el marketing como función dentro de la empresa y el proceso de planificación de marketing.

En el segundo nos planteamos quiénes son nuestros clientes, sus necesidades y expectativas, si el marketing realmente es capaz de crearles necesidades, cómo hacer una buena segmentación eligiendo a qué clientes decidimos servir y qué es el mapa de experiencia del cliente *(customer journey)*.

En el tercer capítulo revisamos el mercado y la competencia: cuál es nuestro mercado, cómo seguimos su evolución y qué otros actores participan, y nos planteamos la conveniencia de crear ecosistemas de colaboración.

- **Parte II. Marketing es crear.** Peter Drucker enunció que una compañía tiene dos funciones básicas: marketing e innovación. El resto son secundarias, de apoyo. El papel central del marketing en la empresa proviene de que constituye el proceso por el que la compañía crea valor para sus clientes elegidos. El valor se crea satisfaciendo sus necesidades.

  Por tanto, una empresa necesita definirse no solo por el producto que oferta, sino por el beneficio que aporta a los clientes a los que ha elegido servir.

  Los tres capítulos de esta parte afrontan los siguientes temas:

  - La estrategia de la compañía como su mapa hacia el futuro: repasamos las herramientas más utilizadas por su innegable eficacia: cómo hacemos un buen análisis DAFO, cómo aplicamos sus resultados mediante las estrategias CAME y cómo

realizamos una buena y útil definición de la misión, la visión y los valores de nuestra empresa.
    - La utilización del posicionamiento para crear valor: revisamos las diferencias entre características y beneficios, los mapas de posicionamiento, qué es el famoso USP y la declaración de posicionamiento como manera de resumir el valor que aportamos a nuestros clientes.
    - La innovación y las tecnologías aplicadas al marketing: reconocemos que innovar no significa reinventar la rueda y que, para ser una organización innovadora, necesitamos una cultura empresarial que la favorezca. Y realizamos una pequeña incursión en el universo MadTech (nuevas tecnologías aplicadas al marketing).
- **Parte III. Marketing es comunicar.** Ya podemos haber definido muy bien a qué clientes servimos y cómo dar respuesta a sus necesidades que, como no logremos comunicárselo, no habrá valido para nada. Comunicar bien significa preparar un mensaje para cada cliente que le llegue cuando él quiera y por el medio que prefiera y que lo vea, oiga, comprenda, recuerde y propague.

  Y comunicar bien en el siglo XXI también incluye abrir canales de diálogo continuo desde la empresa, no solo con los clientes, sino con todo el ecosistema que la rodea. Se trata de humanizarla, convertirla en compañera; ser más transparentes y honestos con nuestros clientes, con nuestros colaboradores y con todo nuestro ecosistema.

  Esta tercera y última parte del libro se divide en otros tres capítulos. El séptimo está dedicado a la comunicación y la publicidad. Sí, aunque no solo, marketing ¡también es publicidad! Repasamos la necesidad de una comunicación integrada de marketing (CIM), las decisiones que hay que tomar en materia de comunicación, como mensajes, medios y presupuesto, y la comunicación mediante publicidad y RR. PP.

  En el octavo capítulo la venta también es una forma de comunicación, analizamos los canales de contacto con los clientes, afrontamos la eterna disputa de qué áreas corresponden a marketing y cuáles a ventas y revisamos la venta personal, la promoción y el marketing directo y el digital como herramientas de comunicación.

El último capítulo del libro está dedicado al toque humano como la clave de nuestra diferenciación. Nos introducimos en el mundo de la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes, en los parámetros para el diseño de una atención al cliente eficaz y en la necesidad de maximizar la experiencia de nuestros empleados y colaboradores, y vemos cómo lo que creemos que es fuente de vulnerabilidad puede ser nuestra mayor valentía.

Hace unos años decidí dar un cambio en mi carrera profesional. Con más de 25 años de experiencia en dirección general, comercial y marketing, trabajando para organizaciones multinacionales de varias culturas diferentes y en distintas industrias, tras haber fundado dos compañías, quise añadir valor a la empresa española y puse todo mi conocimiento y mi experiencia multinacional a su servicio para ayudar en su crecimiento y desarrollo.

Hoy soy socia de Desarrollo de Negocio del despacho Unomásdos, cuyo objetivo principal es ayudar a nuestros clientes a definir, gestionar y cumplir sus objetivos empresariales, una visión cien por cien alineada con la mía.

Los ejemplos que he utilizado para ilustrar la mayoría de los conceptos de marketing del libro son de empresas españolas que conozco y/o con las que he trabajado codo con codo. Todas me han brindado su apoyo, me han facilitado información detallada, me han acogido en sus instalaciones y me han animado en este proceso.

Brindemos por el buen marketing. ¡Va por vosotros!

[PARTE I]

MARKETING ES SERVIR

[CAPÍTULO 1]

CONTEXTO Y CONCEPTOS BÁSICOS

«Un negocio tiene dos —y solo dos— funciones básicas: marketing e innovación. Marketing e innovación producen ingresos; todo lo demás son costes».

Peter F. Drucker

1. ¿QUÉ ES MARKETING?

La palabra *marketing* se ha popularizado a veces como sinónimo de publicidad, otras como sustituto de *comunicación* y en la mayoría de las ocasiones como esa ciencia mágica capaz de crearnos necesidades que no tenemos.

De un tiempo a esta parte dentro del mundo de la información nos encontramos cierto uso peyorativo de la palabra por parte de los periodistas: el marketing es una herramienta de manipulación, algo negativo, impostado, forzado. Así, un día cualquiera abrimos el periódico y nos encontramos varios titulares como, y copio textualmente: «Marketing olfativo: la "secreta" estrategia de venta a la que no te puedes resistir», «Medicina del estilo de vida: ¿marketing o realidad?», «Más apoyo real para la electrificación y menos marketing»,

«COVID-19: más comunicación y menos marketing», «El auge de la moda sostenible: ¿marketing o compromiso real?».

Y no, señores, no; el marketing no es nada malo *per se,* nada que haya que perseguir o evitar. Es una ciencia social que desarrolla una colección de herramientas de gestión que, como todas las herramientas, pueden utilizarse para diferentes propósitos. Y son estos los que son mejores o peores, buenos o malos, espurios o transparentes.

De una manera muy básica, el marketing ayuda a una empresa a detectar una necesidad que tenemos, a buscar la manera de satisfacerla y a comunicarnos efectivamente que existe esa forma de satisfacer nuestra necesidad. En realidad, trata de ayudar a la compañía y de ayudarnos a nosotros. Además, *a posteriori,* si hemos satisfecho nuestra necesidad del modo que la empresa nos ha indicado y no ha funcionado, el marketing también intenta cerrar el círculo entendiendo por qué no ha dado resultado el producto que satisface nuestra necesidad y reparándonos si no se ha conseguido.

Que se utilicen las técnicas de marketing más efectivas para comunicar y tratar de vendernos un producto o una idea no significa que el marketing nos obligue o nos condicione a comprarlos.

Lo que no se comunica no existe. Por tanto, es la empresa la que, como productora de un producto, servicio o idea, necesita comunicar a sus clientes que existe. Y somos nosotros quienes, como consumidores, en la medida en que conozcamos las herramientas que se emplean para vendernos productos o comunicarnos ideas, seremos capaces de filtrar y entender mejor lo que compramos y lo que creemos.

El marketing como disciplina académica es una ciencia social hija de la segunda revolución industrial. Supongo que por su juventud y por el indiscutible dominio académico de los autores anglosajones de la disciplina, apenas se utiliza «mercadotecnia», su traducción oficial al español. Ni siquiera en las aulas de las universidades españolas se utiliza, tal vez porque no suena muy «marketiniano», ¿a que no?

Y ya tenemos el primer dilema: ¿realmente, podemos considerar el marketing una ciencia? Esta discusión no es patrimonio únicamente del marketing. Existe una permanente y soterrada discusión en la academia acerca de si las ciencias sociales se pueden clasificar como tales o son más bien pseudociencias.

Uno de mis pensadores favoritos, Nassim N. Taleb, financiero, doctor en Filosofía y autor, entre otros, de dos magníficos libros, *El*

cisne negro y *Antifrágil,* publicó a mediados de abril de 2021 en su *timeline* de Twitter la siguiente afirmación: «Clasificar la Psicología como ciencia me recuerda a cuando la Administración Reagan clasificaba en las cafeterías de las escuelas el kétchup como vegetal».

Rotundo. Y dado que el marketing tiene muchos puntos de contacto con la psicología, especialmente en todo lo relacionado con el estudio de la mente humana, cómo pensamos, cómo decidimos, cómo consumimos, cómo otorgamos valor a las cosas, cómo creamos, cómo nos agrupamos, cómo lideramos, etc., tendrá tan poca validez como ella. Así que, conociendo la cabezonería de mi admirado Taleb, no me voy a molestar en tratar de convencerle porque no reconocerá jamás el marketing como ciencia. ¡Qué le vamos a hacer!

Claro, ninguna ciencia social tiene resultados exactos e indiscutibles como las matemáticas y todas las disciplinas que en ella se basan. Si el marketing fuese una ciencia exacta, de las que dan la respuesta única y concreta a un problema determinado, 1 + 1 = 2, no existiría el fracaso empresarial. Y en la vida real sabemos que esto no es así. No existe la receta mágica que asegure el éxito de una compañía porque depende de multitud de factores, la mayoría poco objetivos y complejos de medir.

La rama base de las matemáticas que aplican al marketing es la estadística, que ofrece como resultado una gama de probabilidades, más o menos ajustadas según cómo esté enunciado el problema. Y una probabilidad no deja de ser eso, una probabilidad. Bien mirado, el diagnóstico médico también tiene estas características, ¿verdad? Cada organismo y cada persona son diferentes, así que los diagnósticos también se basan en probabilidades. Y nadie discute la consideración de la Medicina como ciencia. ¡Mmm! Después de todo, quizás me anime a discutir la rotundidad de la afirmación de Taleb...

Académicamente, cuando en la universidad tratamos de explicar a los alumnos qué es el marketing, solemos utilizar la última definición validada en 2017 por la American Marketing Association (AMA). Traducido directamente del inglés, «Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos realizados por la empresa para crear, comunicar, entregar e intercambiar

ofertas que tienen valor para sus clientes, sus socios y la sociedad en general».

Yendo un paso más, podemos citar a Peter Drucker, uno de los mayores filósofos del *management*, quien, allá por 1954, en su libro *The practice of Management,* toda una «biblia» del mundo de la administración empresarial, acuñó la frase que encabeza el presente capítulo: «Un negocio tiene dos —y solo dos— funciones básicas: marketing e innovación. Marketing e innovación producen ingresos; todo lo demás son costes».

Así como hay otras afirmaciones del autor con las que discrepo profundamente, en este caso me parece una definición acertada. Por tanto, en esencia, el marketing es inherente a la actividad empresarial: una compañía nace para generar beneficios a quienes la crearon —sus socios— a través de la captación de valor de los clientes que compran los productos o servicios que oferta. Es un camino de doble vía porque para hacerlo, para captar el valor de sus clientes, la empresa, a su vez, necesita generar valor para ellos.

Continuando con Drucker, «el marketing tiene como objetivo conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades». Es de una lógica aplastante. Sin embargo, así como no hay dos personas exactamente iguales, tampoco existen dos clientes idénticos, exactamente con las mismas necesidades y que las satisfagan de la misma manera. Además, como todo, también los clientes cambian con el tiempo. Y no hay ninguna empresa que esté sola en un mercado y cuente con recursos ilimitados para poder dar servicio a todos los clientes en todas las etapas de su vida. No, ni siquiera Amazon o Alibabá.

Así que nos encontramos con otro de los enfoques de la gestión empresarial, que sostiene que es la gestión de sus recursos limitados, aplicándolos de la manera más eficiente posible. Y el marketing se revela como una serie de procesos y herramientas que nos ayudan a entender, priorizar y decidir en qué mercados competimos, a qué clientes servimos y cómo generamos valor para ellos.

Para entenderlo y visualizarlo de una manera clara y concisa, a continuación, se muestra el esquema creado y popularizado por el gran gurú del marketing, Philip Kotler, que muestra en cinco etapas todo el proceso de marketing.

Cuadro 1.1. Las 5 etapas del proceso de marketing

Fuente: Kotler, P.; Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing*. Pearson, UK.

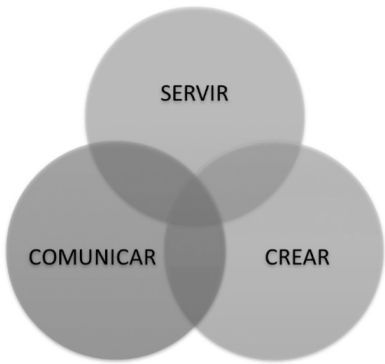
A la vez que crea valor para sus clientes, la empresa captura valor de ellos. Si se entiende bien y se ejecuta así, se convierte en un ciclo virtuoso porque los mejores clientes que tiene una compañía son, sin lugar a duda, sus mejores embajadores.

Y de eso va el marketing: de la generación y captura de valor constante.

El desarrollo tecnológico exponencial que estamos experimentando en la era de internet ha alterado indiscutiblemente el equilibrio de poder empresa-cliente. El acceso sencillo y casi inmediato a la información empodera al consumidor, que puede elegir mejor y exigir más, lo que complica la gestión de marketing en la empresa.

De manera sencilla y gráfica, la generación y captura de valor, el marketing en el entorno actual tal como yo lo entiendo, se fundamenta en tres sencillos pasos.

Cuadro 1.2. Los tres pasos para la generación y captura de valor



- **Marketing es servir.** Entender quiénes son nuestros clientes potenciales y sus necesidades, conocerlos y decidir a quiénes podemos servir con excelencia.
- **Marketing es crear.** Entender qué beneficios podemos aportar y decidir cómo generar valor relevante para los clientes a los que hemos elegido servir.
- **Marketing es comunicar.** Entender cómo establecemos un diálogo productivo que nos ayude a capturar el valor de los clientes a los que hemos elegido servir.

Y recomenzar el proceso una y otra vez en tanto en cuanto siga produciendo mayor valor cada vez que ocurre.

2. LA NOCIÓN DE VALOR

La empresa crea y capta valor para y de sus clientes. Tratando de entender el concepto de *valor,* si consultamos el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, nos encontramos con que el término tiene más de una decena de acepciones:

VALOR

Del lat. valor, -ōris.

1. m. Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

2. m. Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.

3. m. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.

4. m. Subsistencia y firmeza de algún acto.

5. m. Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.

6. m. Rédito, fruto o producto de una hacienda, estado o empleo.

7. m. Equivalencia de una cosa a otra, especialmente hablando de las monedas.

8. m. Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar los peligros. Utilizado también en

sentido peyorativo, denotando osadía, y hasta desvergüenza. *¿Cómo tienes valor para eso? Tuvo el valor de negarlo.*

9. m. Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad. *Es un joven valor de la guitarra*.

10. m. Filosofía. Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables.

11. m. Música. Duración del sonido que corresponde a cada nota, según la figura con que esta se representa.

12. m. Pintura. En una pintura o un dibujo, grado de claridad, media tinta o sombra que tiene cada tono o cada pormenor en relación con los demás.

13. m. pl. Economía. Títulos representativos o anotaciones en cuenta de participación en sociedades, de cantidades prestadas, de mercaderías, de depósitos y de fondos monetarios, futuros, opciones, etc., que son objeto de operaciones mercantiles. *Los valores están en alza, en baja, en calma*.

De manera intuitiva, los seres humanos tenemos interiorizado el concepto de valor. Cada uno de nosotros tenemos una serie de valores priorizados en una jerarquía propia que, a modo de brújula, dan propósito y sentido a lo que hacemos en nuestra vida. Respondemos así a la primera definición del concepto de valor: «grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite».

Nuestro cerebro se pasa el día completo haciendo elecciones. ¿Me levanto ya o cinco minutos más? ¿Falda o pantalón? ¿*Sport* o corbata? ¿Deporte ahora o lo dejo para la tarde? ¿Voy al trabajo en metro o cojo el coche? ¿Tacones o zapatillas? ¿Llamo ahora a mi hermano o lo hago después? ¿Y si le envío un *whatsapp*? ¿Carne o pescado? ¿Agua o cerveza? ¿Le pido a mi jefe un aumento hoy o lo dejo para otro día?

Es un desgaste de energía constante y brutal. De manera natural y para hacer más eficiente este proceso, nuestro cerebro ha aprendido a automatizar las decisiones más habituales convirtiéndolas en rutinarias. El criterio utilizado para esta automatización está íntimamente relacionado con el valor: todas nuestras decisiones están tomadas tras una evaluación más o menos automatizada del valor que nos aporta cada opción.

El intercambio de bienes, el trueque, el comercio, está imbricado en la historia del ser humano desde el inicio de los tiempos. Se trata de intercambios entre diferentes grupos basados en «lo que a nosotros nos sobra —le damos menos valor— y lo que a vosotros os falta —le concedéis más valor que nosotros—». Aquí aparece la segunda acepción del valor, «cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente». Y es cuando ocurren estos intercambios cuando aparecen las empresas.

Una compañía, para resultar viable y ser sostenible en el tiempo, necesita generar valor y captarlo; necesita desarrollar buen marketing. Los mercados indiferenciados, donde la oferta es básica, esos que llamamos *commodities* y que podríamos equiparar a los mercados «a granel», únicamente se rigen por el precio y el volumen. En ellos aplican las economías de escala: a mayor volumen comprado, más capacidad de negociación para reducir el precio. Estos mercados tienden al monopolio, los operadores cada vez son más grandes y progresivamente hay menos margen para negociar, son menos atractivos y existe menor competencia.

Sin embargo, cuando más allá del volumen hay otros elementos que aportan valor, como empaquetado, transporte o entrega rápida, entramos en territorio de diferenciación, de valor añadido. He aquí la piedra filosofal: ¿cómo se genera valor? ¿cómo se añade? Y, una vez añadido, ¿cómo se captura?

Porque el valor otorgado a un producto, en tanto que personal y subjetivo, no deja de ser una mera construcción mental de nuestros clientes que, además, cambia de manera constante, no solo de un cliente a otro, sino incluso de un momento a otro o de un contexto a otro. El mismo helado tiene un valor diferente para mí y para mi hijo, y para cada uno tiene otro valor en verano a 35 ºC que en invierno a 5 ºC.

No podemos decidir qué valor tiene nuestra oferta; eso lo hacen nuestros clientes, pues son ellos quienes deciden qué tiene valor y cuánto en cada momento. Por tanto, y como profundizaremos más adelante, es función de un buen marketing crear las condiciones para que los clientes a los que queremos servir concluyan que nuestra oferta es valiosa para ellos.

ROSA MAÏTEA

Rosa Maïtea es una empresa de joyería ética creada en París por una bilbaína, Patricia Pereda. Muchos años de trabajo en la dirección de multinacionales de joyería y viajes a los mercados y a los orígenes de las materias primas (Jaipur, Bangkok, Tokio, Amberes y Londres) le llevaron a entender el valor de las joyas, a apreciar su diseño y a amarlas. Sin embargo, como buena conocedora del sector, sus valores personales le hicieron cuestionarse la ética de este.

Los metales y piedras preciosas se extraen mayoritariamente en países de los denominados *en desarrollo,* generalmente bajo unas condiciones penosas, tanto para el medioambiente como para los trabajadores de las minas. Es un mundo oscuro, explotador y doliente sobre el que los grandes productores de joyería prefieren no saber; la táctica es mirar hacia otro lado. Y, llegado un momento de su vida, Patricia decidió que sus valores no le permitían hacerlo, no pudo evitar mirar de frente.

Siguiendo su sentido de propósito y decidida a aportar «en positivo», investigó el mercado y descubrió que hay un nicho de clientes formado por los compradores de joyería que demandan piezas que, además de la estética, garanticen su procedencia ética y sostenible. Es una demanda que no encuentra respuesta en las grandes empresas y marcas más reconocibles. Además, se trata de una demanda en crecimiento porque está alineada con las exigencias de un mundo sostenible donde los recursos son cada vez más escasos. Por ello se decidió a crear su marca de joyería.

Rosa Maïtea es la primera marca de joyería ética que ofrece joyas 100 % rastreables con respeto por la naturaleza y el hombre, donde se concibe cada pieza como «una pequeña bomba de amor que se transmite entre generaciones». La joyería de Rosa Maïtea es el resultado de un compromiso ético inalienable y una estética única. Sus joyas éticas están hechas con oro y diamantes reciclados y piedras finas que son 100 % rastreables desde la mina hasta la caja. Su creación

supone la aportación de Patricia a un mundo mejor, más luminoso y más hermoso.

Lógicamente, Rosa Maïtea se dirige a los clientes que valoran los mismos principios que encarna: los compradores de joyería estética, ética y sostenible; clientes que deciden pagar lo que cuestan las joyas Rosa Maïtea porque le otorgan el valor que tienen. Una bonita, simbólica y ejemplar manera de creación y captura de valor.

3. EL MARKETING COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

Desde un punto de vista organizacional, el marketing es la función que integra el conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con ellos de manera que beneficien a la compañía y a sus partes interesadas. Como ya hemos visto, la gestión de marketing es el arte y la ciencia de elegir los mercados objetivo y obtener, mantener y hacer crecer el negocio de los clientes mediante la creación, entrega y comunicación de un valor superior para ellos.

Evidentemente, si nuestra meta final consiste en crear valor para nuestros clientes, cualquier proceso dentro de la empresa debe tenerlos presentes. La variación de cualquier proceso podría afectar al valor que les aportamos e incluso invertir el proceso, destruyendo valor.

Por ejemplo, cuando desde nuestra función de operaciones decidimos recortar el presupuesto en materia prima y compramos un ingrediente de calidad menor, deberíamos considerar si continuará resultando válido para nuestros clientes, lo que suele ser poco probable. Aun así podríamos mantener nuestra decisión, pero tendríamos que comparar el ahorro que nos supondrá con el coste de la búsqueda de un nuevo tipo de clientes que valoren otros factores de nuestro producto.

La gestión de marketing ha cambiado significativamente en los últimos años; las personas que trabajamos en esta área nos vemos abrumadas con más y más herramientas de análisis, procesos y

técnicas de investigación para evaluar los fenómenos comerciales e implementar nuevas estrategias de marketing. Detrás del éxito de cada nueva *startup* o tecnología aparecen una avalancha de artículos que ofrecen información de marketing revolucionaria y nuevas estrategias que son la panacea unas veces para duplicar los resultados y otras simplemente para sobrevivir.

Así, regularmente, surgen nuevos términos, siempre en inglés, no lo olvidemos, que se convierten en mantras de los profesionales del género. Por citar algunos: *big data*, *net promoter score* o marcador de promoción neto, neuromarketing, *customer experience* o experiencia de cliente, *artificial intelligence*, *crowdsourcing o* externalización masiva, *agile* o *customer centricity o* centralización en el cliente. Si bien es cierto que muchos de estos nuevos enfoques y herramientas ofrecen algún valor, cualquier empresario, mando o director del departamento de marketing se queda con varias preguntas sin respuesta:

- ¿Cuándo deberíamos utilizar cada enfoque específico?
- ¿Qué herramientas tecnológicas implica?
- ¿Cómo mejora cada nuevo enfoque de marketing el desempeño de mi empresa?
- ¿Qué cambios son necesarios en la organización?
- ¿Qué enfoques merecen mi tiempo y mi inversión para implementar?

Los manuales de estrategia de marketing integran estas nuevas técnicas en sus estructuras ya existentes, normalmente organizadas en capítulos para cada una de las 4 P de la mezcla de marketing *(marketing mix)* (producto, precio, plaza y promoción), sugiriendo nuevas formas de tratar con la competencia o de ejecutar tareas de marketing específicas (segmentación y marca). Esta perspectiva funcional nos deja frente a una gran cantidad de marcos y procesos pero nos ofrece más bien poca orientación sobre cómo funcionan, cuándo usarlos, cuáles son más valiosos o cómo encajan todos juntos.

En el entorno empresarial actual, la agilidad se ha convertido en un innegable principio central de la organización de la compañía. Los efectos económicos de la pandemia de la COVID-19 han acelerado la necesidad de que los equipos se muevan rápidamente, evalúen las nuevas condiciones del entorno y se adapten casi de inmediato.

Por tanto, uno de los mayores desafíos del departamento de marketing es prever cómo evolucionarán los deseos, necesidades, expectativas y decisiones de compra de los clientes aun cuando ni ellos mismos lo tengan claro. Más que nunca la efectividad de la estrategia de marketing, y por tanto del negocio, requiere decisiones congruentes alineadas con las cuatro premisas básicas, los cuatro principios inherentes a todas las interacciones comerciales:

1. Todos los clientes son diferentes.
2. Todos los clientes cambian.
3. Todos los competidores reaccionan.
4. Todos los recursos son limitados.

Por supuesto, reconocemos en estas cuatro premisas aquellas en las que se basa cualquier estrategia de marketing. Alinear las decisiones clave de la empresa con ellas facilita la toma de decisiones de la dirección, puesto que se comprenden mejor sus interdependencias e implicaciones temporales.

Si siempre ha resultado complejo, con las condiciones de cambio continuo que se dan en el entorno en los comienzos de esta tercera década del siglo XXI aún se antoja más difícil crear y mantener una estructura de organización que sea a la vez lo suficientemente flexible para estar en continua adaptación al mercado y sólida para ser sostenible en el tiempo. Desde mi perspectiva, este equilibrio solo se puede lograr desde una profunda empatía: los especialistas en marketing deben pensar como los ejecutivos de otros departamentos, ponerse en sus zapatos, y viceversa, los ejecutivos de otros departamentos han de pensar más como los especialistas en marketing.

En los entornos académicos de estudio del marketing más vanguardistas una de las últimas tendencias afirma que, «como el enfoque marketing debería estar imbuido en toda la organización, lo peor que le puede pasar a una empresa es tener un departamento de marketing».

Si además afirmamos que para ser capaz de generarle valor y captarlo, toda la empresa debe tener el foco en el cliente, estamos diciendo que... ¡¡toda la empresa es marketing!!

4. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING

Cuando preparamos un viaje la primera decisión que tomamos es a dónde queremos ir. Una vez elegido nuestro destino, vemos con quién lo realizaremos y con qué recursos contamos (tiempo y dinero, principalmente) para organizar el viaje. Finalmente, teniendo en cuenta todos los condicionantes, planificamos en detalle el viaje en sí: cómo vamos a viajar, dónde nos alojaremos, qué visitaremos, qué nos vamos a llevar, etc.

De igual manera, una vez que hemos decidido cuál es nuestro objetivo de empresa (misión), escogeremos la estrategia que consideremos mejor para alcanzarlo y, teniendo en cuenta nuestros recursos y todos los condicionantes, definiremos los planes de acción.

Y, para seguir con la analogía, igual que existen múltiples formas de viajar, no hay una única estrategia de marketing que resulte siempre eficaz en todas las condiciones y/o para todas las empresas, como demuestran tanto una amplia investigación como multitud de ejemplos prácticos.

La eficacia de nuestra estrategia de marketing dependerá de que sepamos identificar claramente el marco sobre el que formulamos nuestras decisiones acerca de los clientes, la competencia y el contexto; de que tengamos claras las asunciones que realizamos acerca de los factores que pueden afectarlas y entendamos que, además, son interdependientes y varían en el tiempo.

La lógica nos dice que nuestras posibilidades de éxito aumentan en la medida en la que alineamos nuestras decisiones clave de marketing con nuestras cuatro premisas básicas:

Cuadro 1.3. Principios de Marketing

PRINCIPIOS DE MARKETING		MARCAN LAS DECISIONES ACERCA DE CÓMO
Todos los clientes son diferentes	→	Gestionamos la heterogeneidad de los clientes
Todos los clientes cambian	→	Interactuamos con la dinámica de los clientes

PRINCIPIOS DE MARKETING		MARCAN LAS DECISIONES ACERCA DE CÓMO
Todos los competidores reaccionan	→	Creamos una ventaja competitiva sostenible
Todos los recursos son limitados	→	Compensamos y equilibramos nuestros recursos

Fuente: Palmatier, R.; Sridhar, S. (2021). Marketing Strategy (2nd ed.). Macmillan publishing, USA.

Estas decisiones estratégicas serán la guía de nuestro proceso de planificación de marketing:

1. Entender la situación actual:
   - Conocer y entender las necesidades de los clientes.
   - Conocer y entender los recursos con los que cuenta la empresa.
   - Conocer y entender el mercado en el que operamos y a la competencia.

2. Decidir la estrategia que vamos a seguir:
   - Quiénes son nuestros clientes objetivo, aquellos a los que vamos a servir.
   - Cuál es el posicionamiento que queremos ocupar en la mente de nuestros clientes.
   - Cuál es nuestra propuesta de valor para cada uno de nuestros clientes objetivo.

3. Establecer nuestro plan de acción *(marketing mix):*
   - ¿Qué productos y servicios ofreceremos?
   - ¿A qué niveles de precio?
   - ¿Qué canales de distribución utilizaremos para llegar hasta nuestros clientes?
   - ¿Qué acciones de promoción/comunicación llevaremos a cabo?

4. Implementar el plan y monitorizar resultados.

PARA RECORDAR

- El marketing es una ciencia social que desarrolla una colección de herramientas de gestión que se pueden utilizar para diferentes propósitos.
- La función del marketing es la creación de un círculo virtuoso de generación y captura de valor constante.
- Generar y capturar valor significa servir con excelencia a nuestros clientes, crear beneficios relevantes para los clientes a los que hemos elegido servir y comunicar estableciendo un diálogo productivo que nos ayude a capturar y mejorar el valor que aportamos a nuestros clientes.
- La efectividad de la estrategia de marketing requiere decisiones coherentes alineadas con los cuatro principios inherentes a todas las interacciones comerciales: todos los clientes son diferentes y cambian a lo largo del tiempo, todos los competidores reaccionan y todos los recursos son limitados.