

Índice

	Prólogo de Raúl Peralba	9
	Introducción	13
1	El marketing del futuro: la visión de Philip Kotler	17
	1. La clave: la fragmentación de los mercados	17
	2. El conocimiento de los mercados	18
	3. Estrategias del producto-mercado	19
	4. Estrategias del marketing mix	21
	5. Los diez principios del nuevo marketing	22
	6. Conclusión	22
2	Marketing accountability	25
	1. Los nuevos criterios	26
	2. Las métricas clave	28
3	Nuevas tendencias en la investigación de mercados	35
	1. La investigación de mercado en Internet	36
	2. Predicción de mercados	42
	3. Observación de tendencias	45
	4. Análisis antropológicos	46
4	Nuevas tendencias de la gestión de marcas	51
	1. ¿Cómo se define una marca?	53
	2. ¿Cómo construir una marca?	55

5	Marketing cross-cultural y nueva realidad demográfica de España	59
	1. El cambio estructural	59
	2. Corrección de las proyecciones	67
	3. Marketing cross-cultural: conceptos básicos	68
6	Marketing generacional	75
	1. Marketing para niños	76
	2. La generación X	77
	3. La generación Y	78
	4. La generación Einstein	79
	5. La generación del milenio	80
	6. Conclusión	82
7	Marketing experiencial	85
	1. Definición	86
	2. Ideas centrales	87
	3. Implicación del marketing experiencial: el marco de trabajo	87
	4. El modelo de Schmitt	88
	5. El caso Starbucks	92
	6. La publicidad experiencial	93
8	Marketing e Internet: nuevas tendencias	99
	1. Web 2.0	100
	2. Los blogs corporativos	104
	3. Redes sociales o <i>social network</i>	109
9	Automatización del marketing	119
	1. Introducción	119
	2. El marco integral de la automatización del marketing ..	121
	3. Beneficios de la automatización	123
	4. Principales usos	125
	5. Conclusión	127
10	Marketing en tiempos de incertidumbre	131
	1. Reenfocar la empresa en el cliente	134
	2. Adopción de una visión más estratégica para la gestión de los precios	134

	3. Reorientación de las actividades de marketing	137
	4. Gestión de las ventas	138
	5. Gestión de los clientes	141
11	El nuevo cliente en el sector servicios	145
	1. Principales conclusiones	146
	2. La respuesta de las empresas	148
12	El directivo de marketing del siglo XXI	151
	1. Cualidades exigidas en el directivo de marketing: planteamiento general	151
	Una reflexión final	157
	1. Carencias de los directivos españoles	157
	Anexo. Tom Peters. La excelencia en los negocios en una era disruptiva: las once verdades necesarias del liderazgo ..	161
	1. Gestión del talento	161
	2. Gestión del metabolismo de la empresa	162
	3. Gestión de la tecnología	162
	4. Gestión de las barreras	162
	5. Gestión del olvido	163
	6. Gestión metafísica	163
	7. Gestión de la oportunidad	164
	8. Gestión de la cartera	165
	9. Gestión del error	166
	10. Gestión de la causa	167
	11. Gestión de la pasión	167
	Notas	169
	Bibliografía	171



Prólogo

Llevar una empresa es muy simple. Así lo explica Bill Gates: «Hacer negocios no es tan complicado, consiste en vender más de lo que gastas, invertir un poco y que todavía quede dinero».

Hoy, lo que gastas no es un problema, pues con el control presupuestario y la informática los costes se pueden conocer con precisión.

Lo difícil es vender más de lo que gastas. El mejor producto o servicio, la creatividad más original o las campañas multimillonarias, ya no garantizan el éxito. No son suficiente. Hay demasiadas ofertas, demasiadas empresas, estamos en una sociedad sobrecomunicada y terriblemente competitiva. No se trata sólo de ofrecer el mejor producto o servicio, se trata de lograr que los clientes decidan que lo es cuando van a realizar la compra. Y cuando hablamos de actividad empresarial el objetivo final debe ser que haya un número suficiente de individuos que decidan intercambiar sus recursos por lo que nosotros ofrecemos.

Así pues, para que eso ocurra, además de ser bueno, un producto o un servicio debe parecerlo. Es necesario diferenciarlo en la mente de los clientes para que sea percibido como algo especial, mejor que lo que ofrecen los competidores.

Y en las empresas ¿quién se ocupa de ser diferente y mejor? Es decir, ¿quién se ocupa de conseguir que nuestra oferta sea suficientemente atractiva para vender más de lo que gastamos?

«El marketing es el único que produce ingresos, todo lo demás sólo produce costes» dice Peter Drucker, y es verdad. Es el marketing quien se ocupa de estas cosas.

De aquí la gran importancia del marketing. ¿Para qué va a servir desarrollar el mejor producto o servicio, el más avanzado, si no logramos venderlo?

Vender ya no es tan fácil. Tal vez habría que decirlo de otra forma: hay que lograr que nos compren. Vender estuvo vinculado primero a tener un producto, y luego a que el producto satisficiera adecuadamente las necesidades y deseos de los clientes. Se trataba de conocer al cliente.

Pero esto hoy es mucho más complejo y complicado. Cuando salimos a vender un nuevo producto/servicio, o el que ya tenemos en un nuevo mercado, nadie nos está esperando...

El libro de Juan Carlos Alcaide nos explica con detalle (como siempre que Juan Carlos toma la pluma) de lo que hay que hacer para lograrlo. Es un libro directo con reflexiones claras sobre las claves del día a día para un marketing eficaz.

Como decía el general alemán Erwin Johannes Eugen Rommel (1891-1944), conocido como el Zorro del Desierto, «ninguna estrategia podrá servir si no está soportada en una tácticas eficaces».

Y una táctica incluye, en términos generales, los métodos empleados con el fin de alcanzar un objetivo. Este libro analiza las herramientas disponibles hoy para definir tácticas eficaces que permitan alcanzar el objetivo de una empresa sana que ofrece productos y servicios atractivos.

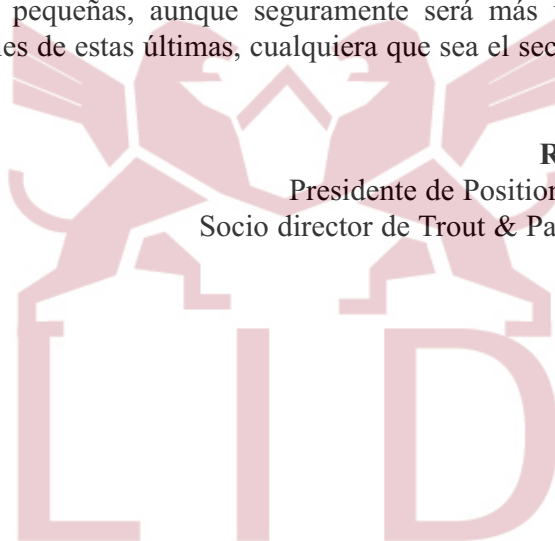
El general Karkl von Clausewitz en su libro *De la Guerra* (1834), que tras casi doscientos años sigue de plena actualidad, dice que la

estrategia es para ganar la guerra y la táctica para ganar batallas. Extrapolándolo al mundo del marketing competitivo de hoy podríamos decir que la estrategia se ocupa de conquistar mercados, es el fin último; y la táctica es la que se ocupa de ganar clientes de uno en uno. Mientras que la estrategia de un negocio no cambia la táctica hay que adaptarla a las circunstancias y, también, a la evolución. Las armas cambian y los individuos también.

En este libro se hace un repaso a fondo de las características del mercado disponible y de cómo aplicar las nuevas herramientas para constituir mecanismos eficaces. Es de lectura recomendada para empresas grandes y pequeñas, aunque seguramente será más útil para los responsables de estas últimas, cualquiera que sea el sector en el que trabajen.

Raúl Peralba

Presidente de Positioning Systems
Socio director de Trout & Partners Group



Introducción

Sin lugar a dudas, uno de los ingredientes clave del éxito sostenido de una empresa a través de los años es su capacidad para elaborar e implantar estrategias de marketing que respondan a las características, necesidades y expectativas de sus mercados. Pero, como es sabido, los mercados están en constante cambio. Son muchos los factores que condicionan e influyen en las estructuras de los mercados —económicos, sociales, demográficos, culturales, tecnológicos, etc.—, y cada uno de esos factores, a su vez, está sometido a presiones y tensiones que generan cambios importantes.

En la actualidad, la humanidad vive procesos de transformación y cambio de gran envergadura, que se producen a una velocidad nunca antes vista. Estos cambios también impactarán en los mercados, en sus estructuras y en los productos y servicios disponibles en los mismos. Tal y como señalara Ray Kurzweil, «la mitad de todos los productos que estarán a la venta en los próximos cinco años todavía no se han inventado. En este siglo XXI no asistiremos a cien años de progreso; muy posiblemente asistiremos a 20.000 años de progreso»¹. 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 el arco de los últimos cien años.

En síntesis, el mundo se está transformando de manera acelerada y la velocidad del cambio será aún mayor en el futuro. Esa es la nueva realidad a la que habrán de enfrentarse las empresas en los próximos años.

Esa realidad obliga a los responsables de marketing a actualizarse continuamente o corren un riesgo muy alto de que sus decisiones, actuaciones y ejecutorias resulten en el más rotundo fracaso profesional y personal. Esto es así porque en más casos de los deseados la sabiduría tradicional del marketing, acumulada a través de las últimas cinco décadas, se está volviendo obsoleta o, por lo menos, está siendo sometida a severas y justificadas críticas. Son muchos los aspectos del marketing que durante las pasadas dos décadas han tenido que dejar paso a las nuevas condicionantes de los mercados de hoy. Así, entre otros, se han debido revisar a fondo ideas y aspectos como el mismo paradigma del marketing, el clásico enfoque de las 4P, la visión cortoplacista de la gestión, la importancia asignada a la calidad del servicio, las aplicaciones instrumentales del marketing (marketing relacional, marketing de servicios, geo-marketing, micro-marketing, marketing uno-a-uno, etc.) e, incluso, la propia concepción de la relación empresa-mercados, en una realidad en la que los componentes de estos últimos están asumiendo, de forma creciente y progresiva, el verdadero poder.

Pero, tal y como sucede en muchas otras áreas de la gestión, los grandes cambios se producirán en los próximos años. De ahí que consideremos importante realizar una revisión objetiva de las nuevas tendencias que todo indica que van a caracterizar la gestión del marketing en esta década: 2010-20. Para ello, hemos optado por no incluir en nuestro trabajo aquellas prácticas y enfoques que, aunque aún novedosas, ya están debidamente admitidas y en gran parte consolidadas en las empresas punteras, y solamente analizaremos aquellas que son verdaderas nuevas novedades o aquellas que aún están en proceso de adopción y consolidación en el actual panorama empresarial de España.

No es nuestro objetivo realizar una análisis y revisión en profundidad y detalle de cada uno de los aspectos que veremos, ya que cada uno de ellos requeriría un trabajo varias veces más extenso que el presente, sino que nuestro propósito es el de ofrecer un mapa de rutas a los profesionales del marketing y a los centros de estudios superiores sobre cuáles serán las áreas en las que deberán ir perfeccionándose y adaptando sus conocimientos tradicionales a la nueva realidad que deberán enfrentar en el mercado español de la segunda década del siglo XXI.



1

El marketing del futuro: la visión de Philip Kotler

Antes de entrar en los detalles de los distintos elementos del marketing cuya gestión será necesario revisar a fondo, es conveniente tener una visión general de hacia dónde va el marketing en la próxima década. Para estos fines, utilizaremos los planteamientos de Philip Kotler, maestro de maestros durante tantos años de esta técnica de la gestión.

1. La clave: la fragmentación de los mercados

Kotler¹ parte de una constatación básica: la progresiva fragmentación de los mercados en segmentos cada vez más pequeños que, a corto plazo, se convierten, más que en segmentos (tal y como se les concibe hoy en día) en verdaderos nichos de mercado. Nótese que cuando Kotler habla sobre la progresiva fragmentación de los mercados no se está refiriendo a algo que podría suceder en el futuro, sino que se limita a la constatación de una tendencia que ya ha estado actuando durante décadas en los mercados y que simplemente se consolidará e incrementará en el futuro.

A partir de esta constatación básica, veamos las tres grandes áreas en las que Kotler centra sus planteamientos.

2. El conocimiento de los mercados

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. Este es uno de los principios tradicionales del marketing. Kotler plantea que mientras en los años sesenta las investigaciones de marketing se centraban en los aspectos cuantitativos (quiénes son los consumidores, cuántos son, dónde están, dónde compran, etc.), en los años ochenta el centro de interés pasó a las investigaciones cualitativas (por qué: motivaciones, beneficios buscados, entrevistas en profundidad y conceptos similares).

Por el contrario, para el porvenir,

El conocimiento de los mercados deberá centrar su atención en los sistemas mentales de apoyo que utilizan los consumidores y usuarios durante el proceso de decisión de compra.

Es decir, que las empresas deberán dar un paso más de avance en su análisis del comportamiento de los mercados y determinar qué sucede en la mente de los consumidores y usuarios antes de la decisión de compra. No se trata, pues, de determinar por qué un grupo de personas compra uno u otro producto o servicio (cuáles beneficios procuran), sino de saber, con la mayor precisión posible, cual es el proceso psicológico que se produce en la mente de esas personas antes de la compra y cómo llegan al convencimiento de que deben comprar un producto, servicio o marca y no otro.

Las investigaciones de marketing deberán orientarse, pues, al uso de técnicas como la interpretación de protocolos, el análisis de comportamientos, el análisis de contenidos, y similares.

3. Estrategias del producto-mercado

El segundo enfoque del análisis de Kotler se centra en la gestión del producto-mercado. A diferencia de los enfoques dominantes en los años sesenta y ochenta, y muchas veces en abierta contradicción con ellos, Kotler plantea que en el futuro las estrategias del producto-mercado estarán dominadas por cinco orientaciones básicas:

- a) El paso del segmento al nicho.
- b) El cambio del centro de atención de las estrategias.
- c) Los objetivos de los productos/servicios.
- d) La forma de cobertura de los mercados.
- e) La globalización.

Veámoslas por separado.

3.1. Del segmento al nicho

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 como resultado de una progresiva y más cuidadosa segmentación de los mercados y un más refinado y preciso posicionamiento de sus ofertas. 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.

3.2. El centro de atención de las estrategias

Contrario a cuanto sucedía en las décadas pasadas, en las que el centro de atención de la gestión de marketing se centró

mayoritariamente en el producto y en el mercado, en los próximos años la acción de marketing deberá centrarse en tres áreas clave: el consumidor (como individuo), los competidores y los canales de distribución.

3.3. Objetivos de los productos/servicios

En consonancia con las demás líneas de actuación estratégica, cada uno de los productos o servicios de la cartera deberá tener un muy claro objetivo estratégico dentro de la oferta global de las empresas. Con ese propósito, al mismo tiempo que cada uno de ellos deberá desarrollar su propio posicionamiento individual (en función del nicho estratégico seleccionado), también deberá ser profundamente coherente con el resto de la cartera. No se trata de pensar en términos de «ya que podemos lanzar este producto o servicio, hagámoslo», sino de «¿qué objetivo estratégico cumpliría este producto o servicio dentro de nuestro catálogo? ¿Responde con precisión a nuestras estrategias globales a medio plazo? Sí. Lancémoslo. No. Rechacemos la idea».

3.4. Cobertura de los mercados

La cobertura de los mercados tenderá a ser selectiva con el fin de responder al proceso de fragmentación del mercado en nichos cada vez más pequeños y al posicionamiento seleccionado para los productos y servicios.

3.5. Globalización

En el sector de las grandes empresas, las tendencias indican que se deberá pasar del marketing nacional o multinacional al marketing global. Esto, entre muchas otras cosas, planteará muy serias desventajas a las empresas que sigan operando con base únicamente en sus mercados domésticos o nacionales o que intenten participar en los mercados internacionales aplicando criterios y enfoques propios del mercado local.

4. Estrategias del marketing mix

Kotler también plantea la existencia de profundas diferencias entre los enfoques seguidos mayoritariamente hasta hoy y los que será necesario aplicar en el futuro en el área de la gestión del marketing mix, tal y como mostramos en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Orientaciones de la gestión del marketing mix

En los años sesenta	En los años ochenta	En los próximos años
Competencia centrada en las características distintivas de los productos.	Competencia basada en segmentos de precios o en el precio en sí.	Competencia en calidad, diseño, servicio y creación de valor para el mercado.
Precios basados en los costes.	Precios basados en la competencia.	Precios basados en el valor percibido.
Los proveedores y los intermediarios son adversarios de la empresa.	Los proveedores y los intermediarios son factores de coste para la empresa.	Los proveedores y los intermediarios son socios externos de la empresa.
Red de ventas general.	Redes diferenciadas.	Redes de venta múltiples.
Venta de alta presión.	Venta transaccional.	Venta relacional.
Fuertes inversiones globales en publicidad.	Fuertes inversiones en promociones de ventas dirigidas a segmentos específicos.	Comunicaciones dirigidas a los grupos objetivo y decididas y coordinadas estratégicamente.

Fuente: elaboración propia.

5. Los diez principios del nuevo marketing

Kotler resume sus planteamientos en los que ya se conocen como los diez principios del nuevo marketing de Kotler, que nos limitamos a transcribir:

1. Reconocer que el poder ahora lo tiene el consumidor.
2. Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.
3. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
4. Focalizarse en cómo se distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí.
5. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
6. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
7. Desarrollar métricas y analizar el retorno sobre la inversión (*return on investment*, ROI).
8. Desarrollar marketing de alta tecnología.
9. Centrarse en crear activos a largo plazo
10. Mirar al marketing como un todo.

6. Conclusión

Como se puede fácilmente notar, no se trata de vaticinios de futurólogos sin consistencia. Muchas de las cosas que hemos señalado ya se están materializando en la actualidad en nuestros mercados. Podríamos decir que lo que hace Kotler es advertirnos de que esas tendencias seguirán vigentes en el futuro a corto y medio plazo y que, con toda probabilidad, se consolidarán y profundizarán.

Diez preguntas para la reflexión

- 1 Todo cambia: los mercados, los consumidores, los usuarios, los clientes, los competidores. ¿Han cambiado en tu empresa los enfoques del marketing durante los últimos años?
- 2 ¿Se han realizado en tu empresa investigaciones de marketing recientes dirigidas a identificar los procesos mentales que siguen sus consumidores, usuarios o clientes durante la fase de decisión de compra?
- 3 ¿De qué forma han cambiado las estrategias del producto-mercado seguidas por tu empresa durante los años recién transcurridos?
- 4 ¿Se ha profundizado en tu empresa el análisis de sus mercados para determinar la velocidad del proceso de fragmentación de los mismos?
- 5 ¿Qué pasos se están dando en tu empresa para garantizar un conocimiento más profundo, analítico y cierto de los consumidores o usuarios, los competidores y los canales de distribución potencialmente utilizables?
- 6 ¿Posee tu empresa una cartera de productos o servicios estratégicamente equilibrado?
- 7 ¿Qué se está haciendo en tu empresa para hacer frente y aprovechar de la mejor manera posible el proceso de globalización de los mercados?
- 8 ¿Qué se está haciendo en tu empresa para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en las áreas de la calidad, el diseño, los servicios de apoyo y la creación de valor para el mercado?
- 9 ¿Se han realizado estudios en tu empresa para determinar cuál es la percepción de valor que tienen sus productos o servicios desde la óptica de los consumidores o usuarios? ¿Se ha incluido en esa medición la comparación con los principales competidores?
- 10 ¿Se han adoptado en tu empresa los enfoques del marketing relacional con el fin de convertir a clientes, consumidores o usuarios en un activo a largo plazo o sigue anclada en los enfoques del marketing transaccional?