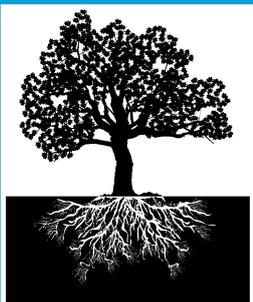


# 3 Propuestas para un nuevo marketing

*Habilidades e iniciativas para los nuevos profesionales.*



Clarity  
Consulting  
Group

# 3 Propuestas para un Nuevo Marketing: una guía para la construcción de nuevas competencias.

*La construcción de capacidades para los departamentos de marketing se está viendo relegada a un segundo plano, a la vez que sus integrantes pierden capacidad de convicción dentro de las compañías, en parte debido a una incapacidad para justificar claramente el retorno de las inversiones que realizan.*

*Los nuevos profesionales de marketing deben adquirir nuevas capacidades si quieren jugar un papel determinante en la definición de la estrategia.*

*Nuestra propuesta de nuevas capacidades incluye tres áreas críticas: un acercamiento al mundo académico con el objetivo de desarrollar habilidades analíticas, una ampliación de los límites internos del departamento con objeto de abrir la generación de ideas al mundo exterior y la adopción de una decidida vocación de liderazgo con objeto de salir de la zona comfortable que proporciona gestionar un presupuesto que es una mera proyección del pasado y que no asume el verdadero riesgo de proponer verdaderas innovaciones.*

## **El mundo en el que los profesionales del marketing operan ha cambiado definitivamente.**

Los intereses de los consumidores, el mix de categorías y mercados que consumen, la fragmentación de los medios, la sensibilización por el precio y el valor, el poder del canal de distribución y su hiperespecialización, la aparición de la “Generación Y” con su perfil específico y peculiar, las nuevas tecnologías que permiten comparar y elegir con una mayor cantidad de información en un menor tiempo, la conciencia por la salvaguarda del medio ambiente y las redes sociales o la homogeneización cultural a través de los diversos países, son solo algunos ejemplos de como el entorno que definía una profesión se ha visto radicalmente modificado en 20 años.

Pero en el interior de las organizaciones el cambio no ha sido menor. La carrera hacia la “customización” de la oferta como medio para ganar y fidelizar consumidores ha chocado con la realidad del volumen crítico. La deslocalización, que lleva aparejada no solo una reducción de costes si no también un mayor tiempo de reacción ante los cambios en la demanda, ha puesto en entredicho la capacidad de los profesionales del marketing para anticipar dichos cambios.

Un mayor énfasis en el análisis financiero y en la selección de inversiones con mayor retorno ha chocado con una falta de capacidad para explicar de forma clara y tangible cual es el valor que aportan los presupuestos que las

compañías ponen en manos de los profesionales del marketing: cual es, en definitiva, la cadena que une el comportamiento, las emociones y las actitudes de los consumidores con el balance de las compañías.

Todo ha cambiado fuera y dentro. La atmósfera es mucho más densa y el ecosistema mucho más complejo.

¿Hacia donde podemos mirar ahora? ¿De donde vendrán y quién construirá las nuevas herramientas que sin duda necesita nuestra profesión?

Estas son algunas de las medidas que los profesionales del marketing deberíamos tomar con urgencia si queremos mantenernos a la altura de las circunstancias. Un manifiesto por la supervivencia de la profesión.

## 1. Fortalecer la relación con el mundo académico.

En 1975 *Paul Green* y *Yoram Wind* publicaron en HBR su famoso artículo “*New way to Measure Consumers’ Judgements*”, en el que de una manera concisa y práctica exponían las aplicaciones que desde las matemáticas y la psicometría servirían para tomar decisiones en aspectos tan básicos como la determinación del mix de atributos que debe incluir un producto determinado para maximizar su participación de mercado (conjoint analysis), las aplicaciones del “*Análisis Factorial*” o del “*Perceptual Mapping*” que nos permiten tener una representación gráfica del posicionamiento de las marcas en la mente del consumidor o el “*Cluster Analysis*”, mediante el cual disponemos de una segmentación del mercado que nos permita encontrar aquellos grupos de consumidores con mayor probabilidad de elegir un producto o marca determinados.

La aplicación de estas técnicas, nacidas en el mundo académico para dar respuesta a problemas experimentales, es un ejemplo de como la profesión de marketing puede apoyarse en desarrollos nacidos en la academia para mejorar su caja de herramientas con la que enfrentarse a los nuevos retos y responder con mejores decisiones.

Dos son las áreas en las que los académicos pueden ayudar a los profesionales a mejorar su práctica:

a) Conocimiento del consumidor:

La entrega del premio Nobel en 2002 a *Daniel Kahneman* por sus trabajos de economía conductual han disparado el número de “*papers*” y trabajos relacionados con esta nueva forma de concebir al consumidor, como un agente sistemáticamente irracional.

El reconocimiento por parte del mundo académico de algo que desde el mundo profesional se daba por descontado; que el consumidor no se

comporta racionalmente y que no es consciente de sus propias preferencias, tiene profundas implicaciones en la tecnología que utilizamos para aprender sobre las elecciones que hacen los consumidores.

Los descubrimientos en neurología sobre nuestra parte consciente y no consciente, sobre el desarrollo de nuestros hábitos que han evidenciado las diferencias entre aquello que “decimos que hacemos” y lo que “realmente hacemos”, nos obliga a replantearnos la metodología que desde la investigación de mercados utilizamos para profundizar en las preferencias y conductas de los consumidores.

b) Mejorar la manera en la que tomamos decisiones.

La mejora en el conocimiento del consumidor es una extensión de la propia mejora en el conocimiento de como los humanos tomamos decisiones. Hasta ahora, el proceso de toma de decisiones se ha mantenido al margen del proceso de control de calidad. Las compañías en general no evalúan la calidad del proceso de toma de decisiones y los costes que se derivan de las decisiones que se toman en base a criterios cuestionables.

Los profesionales de marketing deberíamos incorporar los avances en la teoría de la decisión, haciéndonos más conscientes del efecto del entorno y la situación en nuestras propias decisiones, incorporando algunas técnicas como el AHP (*Análisis de Preferencias Jerárquicas*) que nos permite involucrar criterios tanto cualitativos como cuantitativos en un proceso de decisión.

## **2. Ampliar los límites internos del Departamento de Marketing.**

El marketing ha sido desde su nacimiento una práctica multidisciplinar que continuamente ha ido incorporando nuevas áreas de conocimiento. De hecho, el marketing es en cierta manera una acumulación de ciencias alineadas hacia un objetivo común.

Parece por tanto restrictivo limitar al perímetro del departamento de marketing (entendido como aquellas personas que trabajan en el departamento de marketing), las actividades de desarrollo de nuevas ideas, productos, negocios etc... Si durante la década anterior hemos visto como el mensaje era “eliminar los silos” interdepartamentales, durante los próximos años veremos como de lo que se trata es de construir una red que supere las barreras de la propia compañía y que ponga a disposición del negocio el talento creador allí donde se encuentre, provenga de la disciplina que provenga y especialmente si es del propio consumidor.

### 3. Adquirir una decidida vocación de Liderazgo.

La aplicación de una buena parte de las técnicas descritas en el primer apartado están orientadas a mejorar la *capacidad de gestión* de los profesionales del marketing, es decir; mejorar su capacidad para mantener la adherencia a un plan.

El plan de marketing realizado en “*piloto automático*” es una proyección del pasado, realizada en el ámbito de aquello que “sabemos” o que podemos estimar con elevados niveles de certeza.

Sin embargo, la capacidad de liderazgo de los profesionales de marketing debe orientarse a un nuevo objetivo: sacar adelante proyectos que no sean una mera proyección del pasado, si no que supongan un verdadero salto cualitativo con respecto al pasado y a lo que es puramente “*proyectable*”, en definitiva: asumir riesgos y hacer realidad “*una visión*”.

Mientras una compañía se mantiene en el terreno de lo proyectable, sus actividades de marketing son previsibles y altamente “anticipables”. La reducción del riesgo que se deriva del mantenimiento de la estrategia de marketing dentro de una hoja excel es posible que tarde o temprano deje de compensar el número de consumidores que se pierden por falta de soluciones que supongan un salto cualitativo en la propuesta de valor a los consumidores y clientes.

La generación de proyectos e ideas de negocio que no resultan de una proyección del pasado o de una aplicación de los conocimientos y tecnología actuales es la esencia del liderazgo de marketing.

Un ejemplo de como hacer realidad “*la visión*” es la creación de Brewdog, una nueva compañía cervecera con propuestas asombrosas en el ya de por sí poblado panorama de la cerveza Británico. Lo esencial no es el dinero, si no la idea y el liderazgo ([www.brewdog.com](http://www.brewdog.com)).

Otro ejemplo extraordinario es ZOPA, una nueva propuesta de compañía de préstamos al consumo, que bajo el lema “*everybody wins except the cats*” o “*loans for people not banks*” ha sido capaz de crear una red de consumidores que se prestan dinero entre sí. Algo imposible de diseñar en el interior de una hoja de cálculo o mediante la explotación de un análisis cluster. ([www.zopa.com](http://www.zopa.com))

---

**Jose M<sup>a</sup> Toran** es socio de Clarity Consulting Group.  
Clarity Consulting Group 2010.