

El nuevo enfoque del marketing

En un escenario de hipercompetencia como el actual, las empresas no pueden darse el lujo de seguir enfocados en el producto, sino que deben dar el salto a un enfoque hacia el cliente. Esto implica informarse mucho mejor de los cambios en sus preferencias y de los movimientos que está realizando la competencia.

Definitivamente el concepto de marketing ha cambiado. Poco a poco, han ido desapareciendo aquellas largas reuniones donde los “iluminados” entregaban múltiples teorías sobre los gustos y anhelos de sus clientes. Encuentros donde se analizaban los productos que se debían desarrollar, los canales que era necesario potenciar, el precio correcto, la forma de comunicarse con los clientes, la publicidad idónea, la campaña exitosa y una larga lista de etcéteras, que hacían eternas las reuniones en las que era necesario tomar decisiones relevantes para la empresa y su rentabilidad.



La importancia que están teniendo los departamentos de Marketing también ha aumentado. Antes sólo se les permitía intervenir en el ámbito de la publicidad. Eran áreas que sólo se encargaban de generar el *merchandising*, los avisos en los medios, la gráfica, los [taglines](#), el posicionamiento de la marca, además de mantener las relaciones públicas y los eventos de lanzamiento. Hoy, si bien todo esto es esencial e imprescindible, no es suficiente. Pero aún muchas empresas mantienen este concepto y se están quedando atrás en el nuevo enfoque del marketing.

Este nuevo marketing requiere **mayor precisión y análisis** basado en información objetiva y concreta. Los ejecutivos que toman las decisiones lo hacen con números que les ayuden de manera certera y con poco margen de error. No basta la experiencia de muchos años en Marketing o el “siempre se ha hecho así”. Hoy las decisiones se toman con información actualizada, profunda y rápida.

¿Por qué este cambio tan radical en el Marketing?

Hoy en día desarrollar un producto con los mejores atributos ya no es suficiente. Las áreas de investigación y desarrollo, tan relevantes para la creación y el desarrollo de productos y servicios, son sólo una parte del proceso de generación de valor para el cliente.

El ambiente de negocios hoy es de *hipercompetencia*, de multiplicidad de canales de venta, de gran acceso a la información para conocer precios, atributos y diferencias entre productos y un cliente mucho más sofisticado. En este escenario, las empresas no pueden darse el lujo de seguir enfocados en el producto; deben dar el salto a un enfoque **hacia el cliente** y estar mejor informados de los cambios en sus preferencias y los movimientos que está realizando la competencia.

Antes bastaba llegar de manera masiva con un buen producto a los clientes. Sólo era necesario comunicarlo y el cliente compraría el producto. No tenía otra alternativa más atractiva, no podía conocer el precio de la competencia ni acceder a blogs o foros donde los clientes hablan libremente de los atributos de los productos. Hoy el cliente ha tenido un cambio radical: es un consumidor sofisticado e informado.

Por lo mismo, es hora de que las empresas cambien radicalmente en respuesta a este nuevo consumidor que no aceptará una oferta estándar y que nos castigará si no le entregamos un producto y servicio acorde a lo que necesita. El nuevo marketing es el de la información y tiene al cliente como foco principal del negocio.

Sociedad de la Información: ciudadanos digitales

Hoy somos integrantes activos de la Sociedad de la Información. Las posibilidades de información nos parecen infinitas y nunca alcanzarán las horas del día para abarcar siquiera una mínima parte de lo que nos interesa.

La cantidad de información digital que será generada durante este año equivale a toda la información que puedan generar

hombres, mujeres y niños del planeta “tweeteando” continuamente durante 100 años, o a 50 Estadios Nacionales llenos hasta el tope de Ipad's con sus 16 GB completos, o una serie de “24” que dure 125 millones de años.

Estamos inmersos en lo que se ha llamado la Revolución de la Información como contraste de las revoluciones Agraria o Industrial. Esta revolución ha dado paso a reconocer a la información como importante y valiosa. Antes sólo los bienes materiales o servicios se transaban: hoy se habla del **valor de la información** como un bien transable.

Incluso hay autores como [Fritz Machlup](#) que han sugerido en sus obras que la información en países como Estados Unidos representa un 30% del PIB. Con este tipo de antecedentes han demostrado que la Era de la Información ya se ha instalado y que el conocimiento es el principal [commodity](#) de la economía moderna.

El cliente como foco del negocio

¿Quién no ha oído alguna vez decir que el cliente es lo primero? Aunque repetida, esta frase tiene un significado muy relevante. Las empresas que verdaderamente logran enfocarse en el cliente han entendido lo importante que es éste para la rentabilidad de la empresa. Saben medir cuánto aporta cada cliente en la última línea y abordan los distintos segmentos de clientes con propuestas de valor diferenciadas, entregando el mayor valor a los mejores clientes.

Las características principales que definen a una empresa orientada al cliente son las siguientes:

- Están orientadas al ciclo de vida del cliente: conocen el perfil del cliente en cada una de las etapas de su relación con la empresa y cómo éstas afectan su comportamiento.
- Trabajan en conjunto con el cliente para resolver sus problemas de corto y largo plazo.
- Construyen el entendimiento del cliente en cada una de las interacciones que tiene con él en los distintos canales.
- Poseen una definición amplia de la propuesta de valor para el cliente. No sólo de producto, sino que de relación.
- Combinan productos, servicios y conocimiento en su oferta al cliente.
- Tienen foco en la solución y no en “empujar” el producto hacia el cliente.
- Tienen relación con el cliente de consejero más que de transacción.
- Forman equipos de venta y no ventas individuales.
- Los incentivos están centrados en la rentabilidad del cliente y el desempeño grupal.
- Los procesos de negocio están orientados a la *customización*.
- Existe balance entre la *customización* y la complejidad de los procesos de negocio.
- Forman equipos de trabajo multidisciplinarios (segmento, producto, ventas, calidad de servicio, atención al cliente, post-venta).
- Los incentivos por el éxito en la gestión de clientes son para las distintas áreas de la organización que influyen para ello.
- Los integrantes de la organización confían mutuamente, producto de la constante interacción entre áreas.

Lo central es conocer la propuesta de valor adecuada para el cliente. Este proceso no es trivial, requiere conocer al cliente en profundidad y ajustar los procesos de negocio para lograr ofrecerla al cliente.

Por ejemplo, la cadena de hoteles Ritz Carlton ha logrado llegar a esta propuesta de valor dando las atribuciones a los que están en contacto con el cliente y que son quienes mejor lo conocen. Pueden anticiparse a las necesidades y hacerse cargo de las solicitudes y reclamos directamente, sin tener que pedir autorización para ello. Su propuesta de valor no

consiste sólo en una noche de alojamiento, sino en una experiencia única para el cliente. Estos hoteles se convierten así en un lugar donde el cliente tiene lo que más le gusta y no lo que a la empresa le resulta más fácil entregar.

Otro ejemplo es el de la multinacional Philips, que logró dar un giro a su estrategia de foco al cliente de manera global en la organización (ver caso). Es interesante ver cómo han incluido dentro de las métricas más relevantes del negocio el *Net Promoter Score*, una variable que mide el nivel al cual los clientes están dispuestos a recomendar la empresa a sus amigos y conocidos.

El Business Intelligence al servicio del cliente

Tomando en cuenta los dos conceptos del Nuevo Marketing planteados anteriormente - Marketing Analítico y Foco en el Cliente - la información toma un lugar primordial para lograr ese objetivo. Sin conocimiento del cliente no existen propuestas de valor ajustadas a sus preferencias, necesidades y evolución. Para lograr esto es necesario hacer investigación del mercado, análisis de la competencia, conocer la base de clientes, en definitiva, generar conocimiento.

Los datos, información y conocimiento no son lo mismo. Los datos son el resultado de la investigación, la recolección y la *transaccionalidad* del cliente; la información son los datos estructurados y organizados; y el conocimiento es saber qué hacer con la información en beneficio de un objetivo. Por ejemplo, pensemos en un libro de biología: el libro cerrado es un conjunto de datos, al leerlo obtenemos la información contenida en él y al asimilar lo leído se transforma en conocimiento.

El transformar los datos en información y, ésta última en conocimiento no es un proceso trivial, pero sí abordable. Vamos a conocer cómo hacerlo y de esta manera lograr aportar en nuestro ámbito profesional a generar valor para nuestros clientes y, por fin, cambiar el concepto de marketing intuitivo a un verdadero marketing científico.

Si bien el Business Intelligence aborda todos los ámbitos de información de una empresa, en este curso nos centraremos en el ámbito del Marketing. El BI se pone al servicio del cliente transformando información en conocimiento para lograr encontrar el tan valioso foco en el cliente.