



STOCK PHOTOS

Los expertos más famosos exponen sus teorías en el Forum Mundial de Marketing y Ventas de HSM

Las *apuestas* de los gurús del MARKETING

Las empresas lo tienen difícil en un mercado implacable donde los productos se convierten en *commodities* y abundan los canales de distribución. Los grandes gurús del marketing, la estrategia, la tienda y el *pricing* -Philip Kotler, Malcolm Gladwell, Renée Mauborgne, Paco Underhill y Hermann Simon-, hacen sus *apuestas* y ofrecen sus valiosos consejos para triunfar en el panorama actual.

Mar Heras Pérez, Socia-Directora de Mar Heras Consultoría y profesora de Eserp Business School

AUTOR: HERAS PÉREZ, Mar

TÍTULO: Los expertos más famosos exponen sus teorías en el Forum Mundial de Marketing y Ventas de HSM. Las *apuestas* de los gurús del Marketing

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", Nº 221, Febrero de 2007. Pág. 14

DESCRIPTORES:

- Clientes
- Consumidores
- Distribución
- Innovación
- *Pricing*
- Publicidad
- Punto de venta

RESUMEN:

Las máximas autoridades del marketing y las ventas se dieron cita en el Forum Mundial de Marketing y Ventas, que organiza HSM, para analizar la situación crítica en la que se halla el mercado hoy, tanto desde el lado del consumidor como desde el de la empresa. Philip Kotler, Malcolm Gladwell, Renée Mauborgne, Paco Underhill y Hermann Simon proporcionaban consejos y enseñanzas a tener en cuenta en el panorama actual. Así, formulaban la importancia de un cambio en la mentalidad, fomentando un marketing dotado de influencia y respeto; hablaban de la necesidad de prestar más atención a la tienda, de crear nuevos espacios de consumo centrados en ideas globales y de superar la obsesión de conseguir cuota de mercado a cualquier precio.

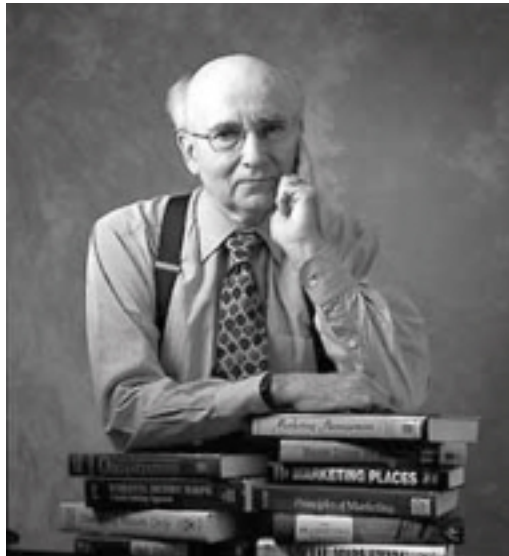
La revolución en el mercado se da a pasos agigantados y los cambios se están produciendo en un tris, sin que nos demos cuenta. Lo que valía ayer hoy no sirve para nada y mientras, el consumidor campa a sus anchas. Cada vez resulta más difícil lidiar en este mundo empresarial, donde todo va a una velocidad de vértigo. Se hace necesario un cambio de esquemas, de actitud en las mentes, y fomentar más las relaciones basadas en el respeto. Menos actuar y más pensar, pero desde un pensamiento lateral y no tradicional. Hay que abandonar el sillón y bajar a la tienda, que es donde se toman las decisiones finales, y no obsesionarse por arañar cuota de mercado a la competencia, cuando al final lo que importa es el beneficio.

A este tipo de reflexiones se llegaba en el Forum Mundial de Marketing y Ventas, organizado por HSM y patrocinado por ESIC, entre otras empresas, donde se brindaron nuevas oportunidades de conocimiento de la mano de los máximos gurús en estas disciplinas.

Philip Kotler, apuesta por un marketing de influencia y respeto

Si usted fuera nombrado director de marketing y tuviera que sentarse al lado de alguien en su empresa, ¿al lado de quien lo haría? ¿Quizás del consejero delegado, o bien del gerente financiero?, o tal vez ¿del lado del gerente informático o del vicepresidente principal?

“Hay que hacerlo al lado de quien tiene la información, es decir, sentarse al lado de todos”. Con esta cuestión inauguraba Philip Kotler su conferencia en el Forum Mundial de Marketing y Ventas, y ponía sobre la mesa un planteamiento estratégico que, según indicaba, va unido a una nueva forma de hacer marketing, dotado de mayor influencia y respeto. El gurú reflexionaba acerca de cómo el marketing y el respeto van unidos de la mano: *“el marketing funciona cuando te respetas a ti mismo y a los demás”.*



“Las empresas deberían tener un segundo departamento de marketing dedicado a pensar cómo innovar los productos dentro de cinco años” (Philip Kotler).

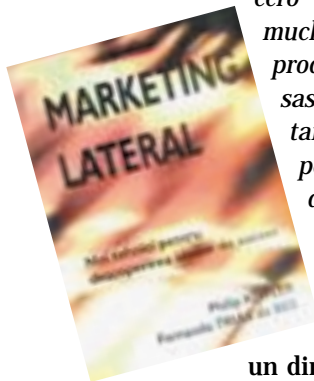
De esta manera, Kotler reclamaba entendimiento y escucha entre los diferentes departamentos de la empresa: *“Necesitan ganarse el respeto mediante la adopción de un enfoque más integral, incorporando ventas y marketing, mejorando su relación con las finanzas”.* Igualmente apostaba por un marketing más responsable con la comunidad, el entorno, el cliente, etc., que sea mucho más consensuado y salga de su aislamiento departamental: *“el marketing es demasiado importante para dejárselo a la gente de marketing”.*

Y es que nos hallamos en un nuevo mercado implacable, donde las empresas no lo tienen fácil. Los productos se convierten en *commodities*, las marcas más baratas proceden de China, cada vez hay más medios de comunicación y canales de distribución y el poder está en manos de gigantes minoristas y en el propio consumidor. Además, existen menos márgenes, más fusiones y quiebras. Y, por si fuera poco, los resultados de marketing están en entredicho.

Un año más, quien es reconocido como la máxima autoridad en Marketing replanteaba

“La satisfacción, la fidelidad, por sí solas, no son suficientes, hay que llegar a que un cliente te ‘defienda’, que hable de ti”
(Philip Kotler)

qué es lo que está pasando con dichos resultados: *“las campañas de publicidad no mejoran las ventas”, “las promociones, curiosamente, atraen a la gente que busca lo barato, no hacen que los consumidores se conviertan en clientes”, “la publicidad en televisión ha perdido su eficacia”, “el éxito del marketing directo es dudoso, sólo incrementa las ventas en un uno o dos por 100”, “muchos vendedores llaman a las empresas con probabilidad cero”* y, por añadidura, *“lo que nos da mucha vergüenza es lo que fracasan los productos nuevos”,* es más, *“las empresas deberían tener un segundo departamento de marketing dedicado a pensar cómo innovar los productos dentro de cinco años”.*



Pero, ante este horizonte tan poco alentador, Philip Kotler proponía un programa centrado en las **aptitudes que debe poseer un director de marketing en la empresa actual:**

- ✓ En primer lugar, hablaba de un conocimiento profundo de los clientes y eso implica *“pensar mucho en ellos”* pero no de una manera tradicional. Así, ponía el ejemplo de cómo se podría vender comida para perros de una forma diferente: *“si vendes comida para perros y tienes cuatro tipos de comida diferentes, en vez de vender pensando en el perro, hazlo en el cliente. Piensa que es un amigo, un acompañante de caza, un hijo,... a veces una idea te viene de una simple palabra”.*

Hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones los clientes no saben por qué compran ni tampoco transmitirlo. Es necesario utilizar técnicas proyectivas, de observación. Pero lo malo es que *“la gente de marketing no entiende de tiendas. Está tan ocupada en desarrollar la marca que no llega a la tienda... Hay que saber más sobre la tienda”.*

- ✓ En segundo lugar, es necesario posicionarse como marca única, no basta con diferenciar mentalmente la marca: *“Hay que sentirla en el corazón, ‘sentir’ que el producto es mejor”.* La empresa debe tener un *“valor propulsor”* y después *“vivirlo”.*

La marca se convierte en la promesa que la gente espera ver cumplida. *“Si la gente está encantada, los clientes son leales. Pero la satisfacción, la fidelidad, por sí solas, no son suficientes, hay que llegar a que un cliente te ‘defienda’, que hable de ti”.* Por lo tanto, es muy recomendable medir los clientes que promueven la empresa.

- ✓ En tercer lugar, existe una necesidad de encontrar nuevas ideas, pero de una manera diferente a cómo se viene haciendo habitualmente y poniendo en práctica el llamado pensamiento lateral (también título de su libro), como ha hecho Kellogg’s con sus cereales en forma de barrita o Barbie con su muñeca.
- ✓ En cuarto lugar, hay que comunicarse de una manera más eficiente y medir bien el impacto producido. Las cifras de los medios tradicionales no son muy positivas. De hecho, las agencias de publicidad han estado investigando nuevos medios donde introducir la publicidad: *“anuncios en los vehículos con adhesivos de vinilo, publicidad durante el vuelo y las películas, anuncios de vídeo situados en los ascensores y gasolineras, menciones en programas de entrevistas, festivales, etc.”*
- ✓ En quinto lugar, sería deseable cuantificar el impacto financiero. Para ello, es necesario hablar de costes de captación, de la curva de rentabilidad del cliente, etc.
- ✓ Y en sexto y último lugar, dotar al marketing organizacional de mayor influencia y respeto. Esto se traduce en hacer un marketing holístico, donde se preste atención al marketing interno (departamental), al integrado entre productos y servicios, canales y comunicación, a la realización de un marketing responsable que engloba entorno, comunidad, ética y lo legal y, finalmente, un marketing relacional que abarca consumidores, canales y partners.

Malcolm Gladwell, apuesta por las epidemias sociales

El mundo está en una fase revolucionaria, donde los cambios se producen en un instante y “los que suponen una transformación radical se pueden dar más rápido de lo que pensamos”. De hecho, el consumidor se ha transformado en los últimos cinco años y no podíamos imaginar que se produciría de la manera en que lo ha hecho.



“Los de marketing tienen que tener relación con aquellos que tienen influencia social y luego con el resto” (Malcom Gladwell).

De esta manera reflexionaba Malcolm Gladwell durante su conferencia sobre marketing e innovación. Este pensador, periodista (trabaja para la revista “The New Yorker”) y escritor de libros como “*The tipping point: how little things can make a big difference*”, ponía de relieve como los cambios “pandémicos” se producen porque logran cambiar la actitud mental en las personas. Y para ilustrar su afirmación, relataba el caso de una empresa que fabricaba radios, que tenía el problema de no saber cómo venderlas y que, a través de la retransmisión de un combate de boxeo, logró que el público empezase a demandarlas.

Gladwell se preguntaba “¿Por qué la retransmisión en directo del combate de boxeo tuvo ese impacto?” Porque consigue cambiar la actitud mental existente sobre la radio: “La gente no quería escuchar noticias y esta tecnología permite traer el mundo en vivo. Lo aburrido se convirtió en interesante. La epidemia cuando hay un cambio de actitud mental”.

Igualmente narraba el caso de Apple y su Ipod y el porqué de su éxito. “Éste se produjo

porque logró un gran cambio de esquemas. Apple no fue el primer mp3 pero los demás fabricantes presentaban éste como un dispositivo tecnológico. Los de Ipod dijeron que lo venderían como un accesorio de moda, elegante, ergonómico, con un software fácil”. Como consecuencia de ello “los consumidores se volvieron locos y se produjo la epidemia”.

Y de esta manera, Gladwell avisaba a la gente de marketing sobre la necesidad de presentar el producto de una forma conceptual: “nos pasamos la vida haciendo verdaderos esfuerzos de marketing, pero nos olvidamos de presentar el producto de una forma conceptual”. Asimismo, para que estos cambios se produzcan, continuaba, tiene que existir la figura del “conector”, un tipo de persona que tiene influencia social. Y para ilustrarlo mejor, volvía al ejemplo del fabricante de radios y preguntaba: “¿Quién era esta persona? ¿Era un jefe, un ejecutivo? Pues no, era simplemente un joven, desconocido por sus jefes, que no tenía poder financiero, ni político, pero lo que sí tenía era poder social. Era un ‘conector’.”

La mayoría de la gente tiene un grupo más o menos del mismo tamaño, pero en todos los grupos siempre hay alguien con un círculo 3 a 5 veces más grande que el resto, que representa la figura del “conector”. Dichas personas tienen unos rasgos definitorios muy característicos: muy sociales, hacen más llamadas telefónicas, cambian más e-mails, el estar con otros les hace sentirse realizados y no sólo les interesa conocer a más gente, sino que ésta sea más diversa.



El abuso del e-mail, por ejemplo, “está sustituyendo muchos encuentros cara a cara, que son los que aportan las ideas más innovadoras” (Malcom Gladwell).

Los “conectores” están relacionados con 15, 16 mundos que no tienen nada que ver unos con otros; y desempeñan un papel fun-

damental en la generación de entusiasmo; son queridos y respaldados y ponen en marcha epidemias que producen el efecto oportuno.



La consolidación de las nuevas tecnologías en la mayoría de medianas y grandes empresas "genera mayores relaciones, pero de escasa calidad" (Malcom Gladwell).

Gladwell, igualmente, sacaba a relucir el problema del aislamiento: "La sociedad se desarrolla hacia un aislamiento". En el mundo occidental, en los últimos años, el tiempo que los adolescentes pasan con los adultos ha menguado debido a herramientas como el móvil o el e-mail. Cada vez es más difícil conectar con ellos. Ser adolescente ahora significa estar aislado; pero también está ocurriendo con los adultos y en las empresas. El escritor señalaba al respecto que *si se reuniera con los consejeros delegados y les preguntara sobre cuál es el mayor problema, sería el de la comunicación*.

La consolidación de las nuevas tecnologías en la mayoría de medianas y grandes empresas "genera mayores relaciones, pero de escasa calidad". A su juicio, "estas interacciones no aportan valor añadido ni tampoco refuerzan los lazos entre los trabajadores de una misma organización", que a la larga "puede resentirse". El abuso del e-mail, por ejemplo, "está sustituyendo muchos encuentros cara a cara, que son los que aportan las ideas más innovadoras", y proseguía: "además, provoca que los trabajadores se pasen el día delante del ordenador contestando correos", muchos de los

cuales, "tan sólo generan excedente de información". Para Gladwell, las empresas que no se preocupan de fomentar relaciones más estrechas, "están perdiendo oportunidades para diferenciarse de sus competidores".

Por todo ello, el autor de los best-sellers "La frontera del éxito" e "Inteligencia intuitiva" recomendaba a los gestores que creen tiempo y espacio para propiciar una comunicación interna y externa más íntima. Y en este mundo hipercomunicado, y a la vez aislado, es necesario saber identificar a estos "conectores", para poder crear epidemias sociales, "los de marketing tienen que tener relación con aquellos que tienen influencia social y luego con el resto". Y dado que es difícil ser especialistas en diversas disciplinas "hay que apoyarse en las redes y relaciones sociales. En la era de la información todos valoramos más nuestras relaciones personales".

Reneé Mauborgne, apuesta por los océanos azules

Jugando con el lenguaje simbólico de océanos rojos y azules, Renée Mauborgne explicaba nuevas fórmulas estratégicas para triunfar en nuestro mercado. Como indicaba, "las empresas están atascadas en océanos rojos y las verdaderas oportunidades están en captar océanos azules, es decir, en crear oportunidades para hacer que nuestra competencia sea irrelevante".



Sobre estas líneas, la co-autora junto a W. Chan Kim del libro "La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante".

Los límites no hay que darlos por supuestos, están en la mente, y hay que reconstruirlos. Esto es lo que va a hacer que los competidores se vuelvan irrelevantes

Relataba cómo ella y su colega en el World Economic Forum, W. Chan Kim, reflexionando sobre el mundo empresarial, realizaron un estudio cuyo fin era saber si las empresas inmersas en océanos azules obedecían a un patrón especial. Para ello, examinaron 150 casos, entre más de 130 industrias diferentes, con más de 100 años de datos (de 1880 al 2000), considerando las variables industrial, organizacional y estratégica.

A la conclusión que llegaron es que sí que existe un patrón al que obedecen dichas empresas, que no es aleatorio y, por lo tanto, se podía establecer un paradigma. La profesora de *management* y estrategia en el INSEAD, globalmente reconocida por sus ideas revolucionarias sobre estrategia, innovación y generación de riqueza, ponía como ejemplo la industria de las orquestas y relataba como en este mercado todas son muy similares. “Si cerramos los ojos, estés en Tokio o en Madrid, vemos a un director tocando, un público de gente inteligente, elegante”. El problema de esta industria es que es un océano rojo: “el público ya no va a los



“La mayoría de las empresas se limita a reaccionar ante lo que hace la competencia en lugar de pensar diferente para pasar de los océanos rojos, supercompetitivos, a los azules” (Renée Mauborgne).

conciertos y, además, los costes están subiendo”. De las cinco grandes orquestas, cuatro están perdiendo dinero, a pesar de que están recibiendo becas.

Para crear un océano azul, decía, hace falta pensar diferente, cambiar los esquemas. Para ello, ponía el ejemplo del famoso concertista André Rieu, quien ha sabido hacerse un hueco diferencial en el mundo de las orquestas y ha revolucionado la manera de hacer conciertos. “¿Cómo lo ha conseguido?, se preguntaba Mauborgne. “Todas las orquestas tienen un precio muy alto, invierten mucho en famosos. Buscan alto precio, alta calidad. André lo que ha hecho es diferenciarse cambiando totalmente la estrategia. La mayoría de las estrategias son iguales y para cambiarlas hay que cambiar todo”.

Y si se observa la orquesta de André Rieu, “está compuesta por un público donde hay bebés, interactúan, y eso no es tradicional. Es como un concierto de música pop, con efectos especiales y un poco de orquesta, otro de concierto pop.... No se ha puesto a competir. Hizo un refrito y creó un producto nuevo”.

Los límites no hay que darlos por supuestos, están en la mente, y hay que reconstruirlos. Esto es lo que va a hacer que los competidores se vuelvan irrelevantes. Como se preguntaba la experta, si André se hubiera centrado sólo en sus competidores “¿Su orquesta tendría el aspecto que hoy tiene?”. Seguro que no, pues cuanto más se mire a la competencia, mayor será el parecido con ella. Los clientes de André no son los tradicionales, ahora lo son todos, ha creado una nueva demanda.

No hay que centrarse en los clientes existentes, sino en los que no lo son y preguntarse y preguntarles el motivo.

Igualmente hay que diferenciarse y hacerlo a bajos costes. No se trata de elegir entre una cosa y otra, sino de tener una estructura de costes baja y aumentar el valor; es innovación por el valor, no por la tecnología.

El Circo del Sol: ejemplo de un océano azul

Para ilustrar de otra manera la estrategia de los océanos azules, Mauborgne sacaba a colación el caso del Circo del Sol. Creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de 40 millones de personas en 90 ciudades de todo el planeta.

A primera vista, comentaba, “*pocos considerarían una buena idea montar una empresa relacionada con el mundo del circo*”. De hecho, éste, como concepto tradicional, está de capa caída. Su público natural, los niños, hace tiempo que viven más interesados por los juegos electrónicos que por lo que sucede bajo una carpa.

Desde el punto de vista estratégico, esta industria era a todas luces poco atractiva. Antes de que surgiera el Circo del Sol, los circos estaban inmersos en una competencia feroz por ver quién conseguía atraer a los mejores payasos domadores, en definitiva, quien se hacía con más estrellas en su elenco. Esto llevó a que los costes aumentaran de forma desmesurada en medio de un hundimiento de la demanda de este tipo de espectáculos.

Una batalla que dejó de tener sentido para el Circo del Sol, que no podía considerarse ni como un circo ni como una producción teatral. De hecho, logró romper las fronteras de la industria al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo (manteniendo sus símbolos tradicionales, como la carpa, los payasos y los ejercicios acrobáticos), junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro (cada representación tiene su propio hilo argumental, hay danza, se escucha música compuesta especialmente para la ocasión, etc.)

Por otra parte, las representaciones del Circo del Sol se dirigen a un público de todas las edades (no sólo a niños acompañados de sus padres). Y, además, el carácter único de cada una de sus giras ha revertido directamente al alza en la demanda y hecho que se puedan cobrar tarifas parecidas a las de los teatros (superiores a la entrada de un circo tradicional).

Renée Mauborgne: “Los no clientes SON REALMENTE IMPORTANTES

La co-autora junto a W.Chan Kim del libro “*La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*”.

MK: ¿Por qué hay tan pocos océanos azules?

En general, muchas de las empresas en el mundo actúan, actúan y actúan, se limitan a reaccionar ante lo que hace la competencia, lo que les lleva a una visión poco clara de lo que quieren hacer como estrategia, no piensan en ésta. Son más reactivas que proactivas.

MK: En su conferencia y en su libro usted apuesta por la innovación, pero ¿están preparadas las altas esferas de las empresas para arriesgarse a innovar y no imitar a la competencia?

Hoy el management está un poco más preparado que antes. Lo que intentamos en nuestro libro es crear un marco de trabajo, proporcionar una serie de herramientas para que este tipo de cambios se produzca, para que los ejecutivos estén un poco más preparados. Hasta que no se creó una herramienta de calidad, los CEO no fueron conscientes de lo que era y la aplicaron a toda la compañía. El objetivo es que las compañías pasen de esos océanos rojos críticos a los azules de una forma gradual, poquito a poco. Este caso es el de General Electric, compañía puntera que actualmente está pasando del rojo al azul.

MK: La hemos oído hablar de la importancia de los no clientes...

Realmente son importantes ya que proporcionan a las empresas una información más valiosa que los propios clientes, como por qué no consumen. Mientras, al preguntar a los que ya consumen el producto, sus respuestas se dirigen a la mejora de éste. Es importante retener clientes, pero también saber por qué un no cliente tuyo no te compra.

MK: ¿En qué principios se basa su estrategia del océano azul?

Primeramente, hay que centrarse en crear nuevos espacios de consumo y en la idea global, y no tanto en los números. Por otro lado, hay que ir más allá de la demanda existente y, por supuesto, asegurarse la viabilidad comercial del océano azul.



ISABEL ETXAMENDI/IPAPRESS



Paco Underhill que calza (y recomienda hacerlo a sus empleados) cómodos zapatos de suela de goma, pide a los directivos de marketing que visiten la tienda.

Paco Underhill, apuesta por bajar a la tienda

Para Paco Underhill, una de las máximas autoridades en el “arte de comprar”, cualquier estrategia de marketing puede quedar invalidada si al final no se entiende cómo se comporta el consumidor. El “*estudiante de tiendas*”, como califica él mismo su trabajo, que calza (y recomienda hacerlo a sus empleados) cómodos zapatos de suela de goma, pide a los directivos de marketing que visiten la tienda.

Underhill ha volcado toda su experiencia y sabiduría en el *best-seller* “*Por qué compramos*”, llegando a conclusiones muy interesantes que trasladaba a su conferencia. Analizaba el *revoltijo* en el que se halla inner-

8 Consejos para volverse

IRRESISTIBLE EN LA TIENDA

1. Primero: conseguir que el cliente entre, luego retenerle. El tiempo que pasa en el local está en relación directa con la compra.
2. La zona de transición. “¿Puedo ayudarle? No, gracias.” Es lo más probable que ocurra si no respeta la zona de transición. Al entrar en un local, la gente aminora su marcha y sorteja los estímulos. Esta zona debe respetarse y no colocarse nada en ella. Si se quiere que el cliente preste atención, hay que ponérselo fácil, no colocar el mejor producto en esa zona, nadie lo verá.
3. Facilidad de acceso a los productos. Si no pueden llegar a ellos fácilmente para probarlos, no los comprarán.
4. Zonas lentas vs. zonas rápidas. Somos Narcisos, nos resulta irresistible nuestra imagen en el espejo, nos detenemos, observamos. En cambio, parece que los bancos no nos seducen y apresuramos la marcha frente a ellos. Si el local al lado del banco se alquila, tendrá que recurrir a la ayuda de los espejos para que su posible cliente aminore la marcha y tenga alguna posibilidad de tentarle.
5. Hombres y mujeres. Los hombres entran, caminan rápido para encontrar lo que buscan y si no lo ven enseguida, no preguntan y se van. En cambio, las mujeres observan más y se toman su tiempo. Si en la tienda entran parejas, lo mejor será habilitar espacios para que los hombres se sienten y dejen a las mujeres comprar tranquilas. Un detalle interesante: si una mujer sale de compras con una amiga, puede transformarse en una máquina de comprar, mientras que si está sola es muy probable que invierta menos tiempo en esa actividad.
6. Miramos a la derecha. Los compradores caminan y miran casi siempre a la derecha, motivo por el que los comerciantes perspicaces colocan los nuevos productos justo a la derecha de los que más se venden.
7. Integre el ciberespacio a la tienda tradicional. La web puede proveer al consumidor más información que una tienda tradicional. Es, justamente, lo que hace a Amazon tan exitosa; antes de comprar, uno puede consultar las opiniones de otros lectores y ver qué otros libros adquirieron con relación a su propia preferencia. En definitiva, internet también se convierte en una poderosa herramienta de pre-venta.
8. Cree confianza. Cuando se venden productos de gran precio, como las propiedades, hay que pensar en el confort del cliente: sillas cómodas y un entorno adecuado con una mesa alrededor de la que conversar y no sentarse enfrentados como en un escritorio.



so el mercado. Por un lado, alertaba sobre la complejidad del consumidor actual, al que ya es imposible llegar con los actuales métodos de comunicación: *“los tradicionales en la construcción de marcas, la realización de publicidad y promociones ya no funcionan como antes”*. Éste, además, compra de forma diferente en función de su sexo y edad. Se ha producido un cambio sociodemográfico y el consumidor se ha aposentado en una *“clase media global, que compra de todo, a todos, en todas partes”*.



Hay que buscar herramientas para acercarse al consumidor e introducir el marketing de tiendas en el proceso de formación comercial.

Por otro lado, los formatos de tiendas minoristas han cambiado y existen nuevos canales para adquirir productos, algunos de ellos muy arraigados. Los presupuestos en el hogar también han variado, la alimentación y los electrodomésticos han cedido terreno a la tecnología. De hecho, según Underhill, *“en EE.UU se hizo un estudio respecto a aquello a lo que una persona no estaba dispuesta a renunciar y las respuestas fueron el móvil, la televisión por cable y las mascotas.”*

Las marcas blancas siguen su curso. En las tiendas, las instalaciones, el embalaje, el diseño, etc. corre a cargo de diseñadores independientes, por lo que se hace necesaria la búsqueda de un nuevo paradigma que sustente todo esto. Underhill criticaba que los supermercados son los lugares del mundo con más ángulos rectos e iguales (*“cestas en ángulo recto, estanterías que forman ángulo recto con el suelo, dentro de un edificio cuadrado”*). ¿El resultado? La imposibilidad de diferenciar el paisaje.

Underhill hablaba de la desconexión que, automáticamente, hacen los consumidores cuando se producen *“demasiados mensajes y signos de ellos en un entorno dado”*. Más no

El consumidor se ha aposentado en una “clase media global, que compra de todo, a todos, en todas partes” (Paco Underhill)

es siempre mejor y *“si dos aspirinas ayudan y curan mi dolor de cabeza, 27 no tienen por qué crear el mismo efecto”*.

Hay que buscar herramientas para acercarse al consumidor, tanto en el punto de venta, que es donde se toman las decisiones, como en el hogar donde se crean las lealtades. Igualmente la información debe ser procesable, no simplemente datos; las herramientas deben facilitar el trabajo multicanal e introducir el marketing de tiendas en el proceso de formación comercial.

Hermann Simon, apuesta por un *up* al margen comercial

Hay que desechar esa idea obsesiva, arraigada y *pandémica* de ganar cuota de mercado sea como sea, al final lo importante es el beneficio resultante, manifestaba durante su conferencia el experto en fijación de precios y autor de más de 30 libros, entre ellos, *“Hidden Champions*, portada de *“Business Week”* y traducido a 13 idiomas. +



“En la medida de lo posible hay que evitar recortar precios, pues son la llave de los beneficios” (Hermann Simon).

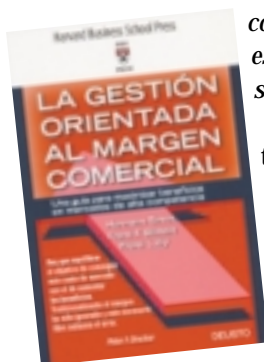
Enseñanzas de

HERMANN SIMON

- Si nos enfocamos hacia el beneficio o rentabilidad (no a la cuota de mercado) el precio es un gran conductor para conseguirlo. De hecho, éste puede construir grandes beneficios o destruir márgenes. En la medida de lo posible hay que evitar recortar precios, éstos son la llave de los beneficios.
- El valor para el consumidor es el determinante esencial del precio. El entendimiento y la cuantificación del valor son críticos para poner el precio y para la maximización del beneficio.
- Es posible tener éxito con bajos costes y bajos precios, pero sólo algunas compañías triunfan en este desafío. Si se quiere hacer dinero con bajos costes hay que revisar toda la cadena estratégica (producción, marketing, cultura) y dirigirla hacia la frugalidad.
- La diferenciación de precios (multidimensional, no lineal) y la combinación de lotes de productos son muy efectivos pero, para ello, se necesita una información muy exacta de lo que ocurre.
- Si es posible, evitar la guerra de precios. Ésta sólo está indicada cuando se se tienen costes bajos y /o grandes fortalezas financieras. La mejora del proceso de precios hace que el margen crezca en un 2 por 100.
- Antes de tocar el precio, entender los números y hacerlos.
- La reorganización del proceso de fijación de precios envuelve a toda la cadena estratégica, hay que chequear cada peldaño de ésta para desembocar en un potencial beneficio. Puede haber cientos de pequeñas mejoras que, sumadas, proporcionan un gran efecto.



Según sus palabras, *“la política de precios es uno de los mayores protagonistas de la creación de valor y beneficio. Es un arma muy poderosa y peligrosa en la competición; así que el desafío está en optimizarla en la empresa”*.



Igualmente, Simon comentaba que no defiende aquellas políticas donde se mantiene la cuota de mercado a costa de un recorte brusco de precios, porque al final se reducen los márgenes. Y argumentaba que *“si se quiere ser muy rentable, hay que tener una política de precios óptima, tanto desde el lado de los costes como desde el de los precios”*.

A la par, defendía que es posible el éxito con una política de precios bajos y pocos costes, aunque hay que hilar muy fino y, para ello, la empresa necesita una *“alta inteligencia de marketing” para saber “justo lo que el consu-*

midor quiere y solicita y lo que está dispuesto a sacrificar si se le ofrece un precio más bajo”.

El asesor de empresas como Aventis, Bayer, Bertelsmann, BMW, Coca Cola, Daimler Chrysler, General Motors, Kodak o Novartis, entre otras, argumentaba que contra empresas líderes en costes, *“sólo es posible competir en imagen, servicio y marca”*. De hecho, aunque se venza en la guerra de precios, se pueden perder beneficios y valor. *“Si se recortan los precios entre un 20 y un 30 por 100, y se tarda cinco o seis años en volver a los antiguos niveles, en ese tiempo se perderá mucho dinero”*.

Pero un punto clave en su exposición fue resaltar el valor dentro del precio: *“El valor para el cliente es el principal determinante del precio”*. Si percibe valor, estará dispuesto a pagar más por el producto. ●

24