



Las nuevas reglas del juego

“Debemos dar la bienvenida a un mundo de convergencias, donde conviven lo tradicional y digital”. La revolución digital ha dado el control a los consumidores; se democratiza la producción de contenidos y comparten y distribuyen información desde cualquier parte. **Al mismo tiempo, los viejos medios luchan por mantenerse a flote, y surge así un nuevo escenario con nuevas reglas.**

Mar Heras Pérez, Socia-Directora Mar Heras Consultoría www.marheras.com

AUTOR: HERAS PÉREZ, Mar

TÍTULO: Las nuevas reglas del juego

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", Nº 243 Febrero 2009. Pág. 42

DESCRIPTORES:

- Tendencias
- Consumidor
- Fidelización
- Nuevos medios

RESUMEN:

El consumidor actual ha dejado de ser totalmente tradicional en su relación con los medios, y al mismo tiempo, tampoco se ha transformado en un consumidor plenamente digital. A veces, puede aunar ambas características y otras, lo uno o lo otro... ¿Cómo hacerse escuchar por este nuevo cliente? Innovar o crear experiencias de marca con impacto emocional son algunos de los consejos que ofrecen destacados profesionales del marketing.

Echando la vista atrás sobre el panorama del consumo actual, ¿se habría sospechado la fotografía que se ve ahora? ¿La de un consumidor colándose en la empresa como cliente y, a la vez, como creador de estrategias? ¿Alguien se hubiese figurado que esa red de comunicación entre personas -Internet- daría tanto juego a los compradores, hasta el punto de que la mejor campaña de publicidad que aprecian es la que hacen ellos mismos con sus propias recomendaciones?

Está claro que imaginación hay, pero no abarca tanto; porque la tecnología y el ansia de experiencias que demanda el consumidor, que rayan casi en el drama, van por delante de todo. Sin embargo, no todo ha cambiado tanto y tan deprisa. Hay cosas que permanecen y se repiten a lo largo del tiempo. Por ejemplo, la crisis y la bonanza. Es época de crisis y las vacas pintan flacas, por eso, se necesitan buenas estrategias que hagan mella en los clientes para que de ellos surjan valores añorados como puede ser el de la fidelidad.

Los medios somos nosotros

La revolución de los medios está cambiando la vida. La manera en que son creados y consumidos ha propiciado una forma distinta de ver el mundo y de relacionarse con él. Como indicó Alberto Gost, *executive president* Et CEO de Starcom Mediavest Group en su conferencia *Marketing y cultura de convergencia*: "Debemos decir adiós al mundo que conocíamos y dar la bienvenida al nuevo mundo, que es digital... y más vale que nos guste, porque no hay vuelta atrás".

Además, la citada revolución digital y tecnológica ha dado el control al consumidor. Si no, se puede observar cómo se democratiza la producción de contenidos y se encuentra en manos del pueblo que con la creación de redes sociales comparten y distribuyen información desde cualquier parte: casa, oficina o hamaca de la playa...

Son los *me-we media*. Me (yo en inglés), porque son medios cuyos contenidos están creados por los propios consumidores, que sienten

“Hay que llegar a una convergencia que incorpore el marketing dentro del producto. La mejor campaña que hizo la compañía Agbar es su propio edificio” (Alberto Gost, CEO de Starcom Mediavest Group)

la necesidad de compartirlos con la comunidad representada por el *we* (nosotros en inglés). Pero... ¿significa esto que se debe olvidar el mundo tradicional? Según Gost, “*la respuesta es no. Debemos dar la bienvenida a un mundo de convergencias, donde conviven lo tradicional y digital*”. Los *viejos medios* nunca morirán. Sus funciones y estatus cambian con la aparición de las nuevas tecnologías, pero no desaparecen. “*Hoy los viejos y los nuevos medios interactúan pero de una forma mucho más compleja. La convergencia debe ser entendida como un fluido constante de contenidos en múltiples plataformas y también como un proceso, no como un punto de encuentro*”.

Por lo tanto, a la hora de dirigirse al consumidor hay que tener en cuenta todo esto. Porque son clientes que no son ni totalmente tradicionales ni enteramente cibernéticos. A veces pueden ser ambos y otras, pueden ser lo uno o lo otro... Sus necesidades y expectativas cambian y en función de lo que quieran, cómo lo quieran y dónde, así actuarán, utilizando múltiples canales

y plataformas *on* y *off line*. Pero una imperante necesidad que no se debe olvidar es la de la participación.

Basta echar un vistazo a la blogosfera para ver que existen 100 millones de blogs, de los cuales 20 millones se actualizan con regularidad. La Wikipedia cuenta con 8 millones de

artículos, con más de 11 millones de usuarios registrados y 29 millones de páginas. Existen más de 100 millones de vídeos colgados en Youtube y cada minuto se suben 10 horas de video. En el caso de los sms, el número de mensajes enviado cada día excede la población del planeta (6.800 millones de personas). Y si se citan los buscadores, se pueden ver cifras de 2.700 millones de búsquedas en Google cada mes.

Sin embargo, toda la revolución digital de los medios, con su cultura participativa, está contribuyendo a una saturación de información y contenidos que, unida a una creciente saturación publicitaria de productos, gama y características, produce como resultado una sobresaturación del entorno. “*Entramos en la llamada economía de la atención, donde la atención de los públicos es el bien más buscado ypreciado*”, indica Gost.

Por lo tanto, recomienda para salvar esta situación y llegar al consumidor:

En primer lugar, innovar. Para ello, “*tenemos que ser diferentes, totalmente diferentes. Innovar se tiene que convertir en una disciplina más*”. A la par, argumenta que “*hay que llegar a una convergencia que incorpore el marketing dentro del producto. Debemos hacer de ambos una sola cosa. Hoy día todo es producto*”. Y cita como ejemplo que la mejor campaña que hizo la compañía Agbar es su propio edificio.

En segundo lugar, conectar con la audiencia. Dado que el consumidor utiliza múltiples plataformas, las marcas deben estar presentes en ellas. Eso sí, teniendo muy claro, qué necesidades están cubriendo sus públicos en cada una de ellas y respetando las reglas de actuación inherentes a cada plataforma: “*Qué duda cabe que para estar*

Los móviles, uno de los nuevos canales más importantes para llegar al consumidor.



Una buena estrategia debe poder explicarse en dos o tres frases; debe saber qué vender, a quién y ha ser flexible, pero con continuidad

a la altura de nuestros consumidores, debemos dominar la tecnología que ellos utilizan y formar parte de sus vidas. Pero más importante es respetar sus aplicaciones, saber a la perfección cómo es utilizada por nuestros públicos, qué esperan de ella y qué no; de manera que las marcas se integren perfectamente en ella, haciendo un uso adecuado, utilizando el lenguaje y las formas de interacción pertinentes en cada caso”.

También para llegar a la audiencia recomienda escuchar, algo que en la economía de la atención resulta difícil porque nadie escucha, *“los que sí debemos escuchar somos nosotros, las empresas, para aprender, y luego contar historias que sean relevantes”*. Como dice Tom Peters, el gurú del *management*, *“escuchar puede, o no, ser un acto de amor o una manera de introducirse en los sueños de la gente, lo que ciertamente es un acto poco común de cortesía y reconocimiento, a través del cual invariablemente aprenderá cosas asombrosas; si es que puede mantener su maldita boca cerrada y sus oídos abiertos con una expresión de interés en su cara, que le permitirá construir y mantener vínculos con su público más allá de lo que podría jamás soñar”*.

Y, por último, invita a crear experiencias de marca con impacto emocional. Como ejemplos paradigmáticos, señala a Coca Cola y Movistar, que no son simples compañías de bebidas y de telefonía, sino mucho más.

La estrategia es diferenciarse en valor

La estrategia no es una acción como viajar a otros países, no es una aspiración como hacer

CUATRO CONSEJOS PARA INICIAR CONVERSACIONES CON SU AUDIENCIA

- Conozca a quien está hablando.
- Escuche, es más importante que hablar.
- Si va a hablar de un tema en el que tenga algo importante que decir, sea relevante en el contenido.
- Vigile la manera en la que le habla a su público.

felices a los demás. La estrategia es algo más, es ser único, cambiar el mundo que nos rodea para aprovechar todo lo que se puede dar de uno mismo. Y si estos conceptos se aplican a una empresa, se trata de diferenciarse de la competencia ofreciendo un valor distinto al cliente para sacar mayor beneficio. Así lo explicó Michael Porter, profesor de la Harvard Business School, en su interesante conferencia en Expomanagement.

Muchas empresas suelen cometer el error de que en lugar de pretender ser distintas quieren ser la mejor, apuntó Porter. *“Y la mejor a veces no existe, hay varias mejores”*. Otro error es confundir estrategia con una acción como internacionalizarse, con una aspiración

“Debe tener claro el sector en que trabaja, conocer a sus clientes, y su poder de negociación” (Michael Porter)

como ser el primero del mercado, o con una misión, como satisfacer a los clientes. “Se puede tener una misión, porque te hace sentir

bien, aunque no sirve para nada concreto”, añadió el profesor.

RECOMENDACIONES DE MICHAEL PORTER

- ✎ *“Si se quiere mejorar la eficiencia del negocio hay que separar la estrategia de la eficiencia operativa. Si sólo se aplican las mejores prácticas, podrá tener sólo una ventaja temporal”.*
- ✎ *“Debe tener claro el sector en que trabaja y conocer a sus clientes, y el poder de negociación de proveedores y todas las fuerzas del sector”.*
- ✎ *“Cuanto más se subcontrata, más difícil es conseguir una ventaja competitiva”.*

La propuesta de valor es respuesta a:

- Qué clientes quiero cubrir
- Qué necesidades quiero cubrir
- A qué precio
- Sobre IKEA: *“La empresa que tiene estrategia normalmente no tiene copia”.*

“La estrategia debe tener una duración mínima de tres años. Los empleados deben saber qué se espera de ellos, y para eso hace falta ese tiempo”.

El fabricante de camiones pesados Paccar es el ejemplo de cómo sacar un 30% de beneficio sobre lo invertido, cuando la media del sector es del 10%. “Los compradores de camiones pesados suelen tener mucha fuerza porque hacen grandes compras”, explicó Porter. “Paccar se fijó en los autónomos, los dueños de su propio camión, que viven en él, tienen su microondas, hasta duermen, y no quieren un camión como el de los demás.”

La compañía se centró en ese mercado más a la medida. Y como los autónomos cobran por horas y no pueden permitirse una avería, creó una red de asistencia por todo Estados Unidos para solucionar los problemas con facilidad. A cambio, Paccar se aprovecha de la menor fuerza relativa de estos compradores y puede sacar más beneficio...

Una empresa debe saber “qué vender, a quién y qué necesita”, señala Porter. Otra compañía que ha sabido reinventar su negocio es la distribuidora de alimentación Sysco, “que ofrece servicios con valor añadido como reciclaje y productos exclusivos”, o, por supuesto, Ikea. “A mi hija, que acaba de entrar en la universidad, le encanta, le divierte montar los muebles... pero yo lo odio”, exclamó, no sin reconocer que su estrategia es excelente: “Han sabido renunciar al resto del público”, él incluido.

Una buena estrategia, concluyó Porter, debe poder explicarse “en dos o tres frases, debe saber qué vender, a quién o quiénes y qué necesitan éstos”, y ha de ser flexible, pero con continuidad.

“La industria se mueve de acuerdo con el retorno de la inversión, cuando la realidad debería estar manejada por el retorno del compromiso”
(Kevin Roberts, CEO de Saatchi & Saatchi)

Cuando el marketing es drama

“El marketing en España es aburrido”. Con estas palabras inició su conferencia Kevin Roberts, CEO de Saatchi & Saatchi, en Expomanagement 2008, las mismas que utilizó en el Fórum Mundial de Marketing y Ventas en 2005.

Este hombre que viste de negro y utiliza este color, *“en honor a la letra de una canción de Johnny Cash y a los All Blacks de Nueva Zelanda”*, recomienda a los directores de marketing que sean verdaderos conectores, que den a su público aquello que ni tan siquiera soñaron que iban a tener. Para él los negocios y el teatro están unidos: *“Todos necesitamos teatro; la gente necesita divertirse, necesita drama. Cada vez somos más tácticos y, a su vez, menos espontáneos y explosivos... es ahí donde carecemos de gente creativa que pueda ofrecer una solución a este gran problema. Simplemente, debemos traer nuevamente el teatro a nuestros negocios”.*

Por otra parte, comenta que el marketing y la publicidad están a la defensiva.

Hay mucho temor. En esta industria, la gente permanece en sus trabajos dos o tres años y no tienen tiempo para crear una base de experiencia. Entonces tienen miedo de utilizar su intuición o su imaginación, y basan su trabajo en investigación e información.

“La industria se mueve de acuerdo con el retorno de la inversión, cuando la realidad debería estar manejada por el retorno del compromiso”, porque lo importante es saber cómo está de comprometido el consumidor con *“mi marca y con mi idea”*. Además, esto es difícil

de cuantificar porque es emocional. Es mucho más sencillo medir lo que la gente hace y dice. Pero es muy difícil medir lo que siente.

Se necesita gente curiosa, no importa si son sociólogos, antropólogos, psicólogos o profesores de inglés. Pero, definitivamente, hace falta gente con empatía, intuición... y añade que *“éste será un gran mundo para las mujeres”*. Por otro lado, el consumidor, que manda en esta batalla, quiere que lo que se le dé sea atractivo y estimulante; para ello, recomienda una serie de puntos a tener en cuenta en lo que Roberts llama economía de la atracción:

- Empiece con una idea fantástica, que pueda venir de cualquier parte. Piense fuera de lo convencional.
- Piense con el corazón: la emoción lleva a la acción, *“y nosotros somos gente de marketing”*.
- Persiga la verdad: salga a la selva y búsquela.
- Hay que abrirse y compartir. Vivimos en un mundo conectado. La marca no es de la empresa, sino del que consume.
- Hay que conseguir que los clientes amen y respeten a las marcas. Y lograr que éstas sean irresistibles.

Coca-Cola y Movistar son dos marcas paradigmáticas que han sabido llevar su imagen de marca un paso más allá. ¿Alguien se imagina el mundo sin la Coca-Cola?



“Hasta hace poco la fidelidad, o no se medía, o se relacionaba directamente con la satisfacción”

(Yolanda Pérez, directora de programas de fidelización de Sol Meliá Hoteles & Resorts)

- Las marcas favoritas (*lovemarks*) tienen mucho amor y mucho respeto.
- Para crear una marca favorita (*lovemark*), hay que tener un “sueño” y éste es querer alcanzar las estrellas. Hay tres secretos para ello:
 - Tener misterio: cuanto más se sabe de algo, menos interesa.
 - Ampliar las marcas a todo el espectro de la sensualidad: el mundo se percibe por los sentidos.
 - Y deben poseer intimidad.

Fidelizando a través de la estrategia

Fidelidad, ¿dónde estás que te busco y no te termino de encontrar? Muchas son las empresas que poseen un programa de puntos o hacen descuentos a sus clientes, pero la realización de estas prácticas no garantiza la fidelidad de sus consumidores. Según Yolanda Pérez, directora de programas de fidelización de Sol Meliá Hoteles &

Resorts, la fidelización, “es una cuestión de estrategia y como tal, es larga y costosa. A veces el camino no es muy claro, por eso, necesita que se involucre toda la compañía, empezando por el CEO”.

Pero un habitual error que cometen las empresas es gestionar la marca y la fidelidad de una forma separada y, además, hacen que los clientes se adapten a la

promesa de marca y debería ser al revés. Según el *Ivey Business Journal*, uno de los principales *drivers* de fidelización, para los propios clientes, es la relación que establecen con la compañía, por lo tanto, se hace necesario formar a los empleados que en mayor o menor medida tengan relación con ellos.

Hay que plantearse también, que los programas de fidelización no son la solución a todos los problemas y exponer las expectativas antes de diseñar su estrategia. El principal objetivo de un programa de fidelización debe ser fortalecer la relación con los clientes y “utilizarlo como excusa para conocerlos mejor y tener una vía de comunicación directa con ellos”, aclaró Yolanda Pérez.

Por otro lado, se conseguirá su fidelidad a medio plazo si se logra llegar a ellos con propuestas individualizadas, y que transmitan la sensación de cliente privilegiado. Pero antes de diseñar el programa, hay que identificar a qué clientes se quiere fidelizar y por qué. Lo primero que se debería tener claro es que no se puede llegar a todos. El programa debe centrarse en los clientes que son objetivo, y darles propuestas de valor para cada uno de los segmentos. También habrá que fijarse unos objetivos, claros, alineados al 100% con los objetivos de la compañía, porque hasta hace poco la fidelidad, o no se medía, o se relacionaba directamente con la satisfacción. Y para medir estos objetivos se atenderá a indicadores como la tasa de retención, % de activos, gastos medio por transacción, tasa de repetición, etc.

Una vez identificados los clientes y fijados los objetivos, hay que ponerse manos a la obra para que su plan de comunicación sea efectivo,

El fabricante de camiones Paccar es el ejemplo de cómo sacar un 30% de beneficio sobre lo invertido, cuando la media en su sector es del 10%.



Una manera de incrementar el éxito del programa de fidelización es rodearse de los mejores partners, porque éstos van a permitir acelerar el proceso de redención de los puntos con acumulaciones extras

LO QUE NO HAY QUE OLVIDAR EN LA FIDELIDAD

Los programas de fidelidad, tal como se concibieron en un principio, siguen siendo necesarios, pero siempre encuadrados en una estrategia que afecte a toda la compañía.

El factor más importante a la hora de fidelizar a los clientes es el humano, es decir, la relación que éstos establecen con todos los empleados de la compañía.

Otro factor importante es que los clientes se sientan únicos, que perciban que la propuesta de valor que se les hace llegar es acorde con sus expectativas y necesidades.

Que la experiencia del cliente con la compañía sea única e inmejorable.

Hay que adaptar la promesa de marca a los clientes y no viceversa, de este modo se logrará una identificación plena de los diferentes grupos de clientes con los productos.

En resumen, toda la compañía, incluyendo cada departamento y proceso, debe estar alineada con el objetivo de fidelización de clientes.

atendiendo a aspectos como el de la personalización, la diversidad cultural, las nuevas tecnologías (sms, web 2.0), la frecuencia y el momento adecuado, etc.

Otro factor a tener en cuenta es que los programas de fidelidad deben crearse sobre plataformas escalables, porque como apunta Yolanda Pérez, *“la mayoría de ellos se creó sobre plataformas poco evolucionables, poco adaptables al mercado”*, y eso impide su evolución e incluso *“la no adaptación a la compañía y a los clientes”*.

Una manera de incrementar el éxito del programa es rodearse de los mejores partners, porque éstos van a permitir acelerar el proceso de redención de los puntos con acumulaciones extras. Si el cliente redime pronto, no se frustra con el programa y aumenta su fidelidad. Además, los partners proporcionan otras ventajas como el enriquecimiento del perfil del cliente, reducción de costes, etc.

Y atentos a la redención, aclara Pérez, *“porque así como la acumulación de puntos es algo meramente transaccional, la redención es puramente emocional y aquí es cuando se establecen los verdaderos vínculos con la compañía”*. Por lo tanto, las propuestas tienen que ser inmejorables. Algunos ejemplos que potencian el acceso a la redenciones serían: compra de puntos, subastas, traspaso de puntos, puntos + euros, partners de redención, etc.

Está demostrado que los clientes que han redimido por lo menos una vez, aceleran su proceso de acumulación, son menos propensos a la deserción, incrementan su gasto por transacción y, como consecuencia, vuelven a

En crisis hay que realizar ventas de ciclo largo y castigar el pelotazo, ya que la venta va madurando

redimir tras un ciclo de compra menor que la vez anterior.

Vender en tiempos de crisis

Vender es una tarea complicada, pero si a ello se le añade una época de crisis, la dificultad se aumenta al extremo. La inercia que existe en el mercado es que ante una época de crisis donde la demanda se ve menguada, se tiende a bajar los precios y compensarlo con aumentos de volumen. Pero en términos de beneficio, esta compensación no se hace de la misma manera. Así lo destacaba Javier Molina, director asociado de Gesvelice: *“Las caídas de precio del 5% sólo son compensadas con subidas de volumen del 16%”*.

Además, añadió, *“la presión por los resultados lleva al cortoplacismo, siendo blandos con los precios y con una banda en los ojos”*. Como se necesitará compensar la caída del beneficio, los objetivos para el año que viene aumentarán, y con ello lo hará todavía más la presión. Es lo que se llama el efecto bucle.

Entonces, qué acciones se podrían desarrollar para que las ventas no se resientan tanto de la crisis:

- En primer lugar, focalizarse en el desarrollo interno de carteras, es decir, profundizar y explotar a los clientes. *“Debemos empezar a percibir a los clientes como cerdos, porque de ellos se aprovecha hasta el rabo”*.
- En segundo lugar, realizar ventas de ciclo largo: hay que castigar el pelotazo y trabajar el largo plazo, ya que la venta va madurando.

- En tercer lugar, aumentar las referencias medias por cliente.
- En cuarto lugar, vincular los departamentos de apoyo: raramente una venta depende exclusivamente de un comercial.
- En quinto lugar, optimizar canales, recursos y la relación entre el valor de cliente y el esfuerzo comercial dedicado. No se trata de vender, sino de gestionar clientes.
- En sexto lugar, adelantarse a las hostilidades en precio: No espere a que le llame un cliente que se va para tomar medidas, analice sus desviaciones.
- En séptimo lugar, redefinir el valor: hay que aportar valor al cliente, no vender.
- En octavo lugar, inmediatez y adecuación de los objetivos y sistemas de incentivos: si un comercial no cree que va a llegar a los objetivos, no lo hará. La racionalización de objetivos llevará al cumplimiento.
- Y en noveno lugar, potenciar la moral: es necesario mimar a tu equipo y departamento. *“Es como mimar geranios”*, apunta Molina:
 - Seleccione las mejores semillas (objetivos).
 - Riegue constantemente (venta interna).
 - Reparta abono constantemente (no eclipse).
 - Pude cuando sea necesario (contaminación).
 - Recoja sus frutos (sostenimiento).•



IKEA es uno de los ejemplos más notables de compañía que ha sabido reinventar su negocio.

