

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados, sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título Original del Libro:
Improve Your Marketing to Grow Your Business

Autor: Hunter Hastings y Jeff Saperstein

Fecha de Publicación:
8 de Octubre 2007

Editorial: Wharton School Publishing

Nº Páginas: 256

ISBN: 0132331594

Contenido:

Introducción	1
Abrir la mente a un nuevo concepto de marketing	2
Caso de estudio: Wachovia	7
Conclusión	9

El Nuevo Paradigma del Marketing

INTRODUCCION

En los últimos 30 años, las mejoras experimentadas en la productividad en el lado de la oferta han revolucionado los negocios. Las compañías globales han integrado la manufactura, la logística, las finanzas y otras funciones empresariales en cadenas de suministro globales. Gracias a la aplicación de procesos de ingeniería y de técnicas de mejora industrial como el *lean manufacturing* o el *Six Sigma*, empresas como Wal-Mart, Dell o Toyota han conseguido mejoras continuas en la eficiencia operativa de sus cadenas de suministro. Al analizar sus procesos de trabajo y codificarlos para poder gestionarlos a través de programas informáticos, han logrado que operarios a lo largo y ancho del planeta accedan a dichas aplicaciones, pudiendo colaborar a través de computadores o

dispositivos móviles e Internet para reducir los ciclos de suministro de productos, disminuir costos y aumentar la precisión en las entregas de los productos. La siguiente revolución en la productividad de las empresas vendrá por la parte de la demanda. Disciplinas de antaño utilizadas con éxito en otras áreas de la empresa, diseñadas para aumentar la eficiencia de los procesos una vez que se han informatizado, pueden aplicarse al marketing en multitud de actividades como la generación de ideas, la innovación, la estimación de la demanda o la planificación publicitaria. **Cada paso en cada proceso de marketing** debe ser escrutado y medido, con el fin último de generar un *output*, ya sea el crecimiento de los ingresos, el desarrollo de los activos

intangibles de la empresa o el aumento del valor de los accionistas. Con los procesos perfectamente delineados, un buen sistema informático y sólidas tecnologías de comunicaciones, la productividad, en el lado de la demanda, puede eliminar las incertidumbres en los resultados de las empresas. El marketing debe de cambiar de raíz para transformar el poder del conocimiento

Volumen 09-04



EL AUTOR

Hunter Hastings es cofundador y director general de EMM Group, consultora en gestión de marketing que ayuda a sus clientes a potenciar el crecimiento de sus empresas aplicando las mejores prácticas del sector, proveyéndolas de tecnología de vanguardia. Ha sido responsable durante años de varias de las marcas de Procter & Gamble y Stroh Br wey.

Jeff Saperstein es escritor y profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad Estatal de San Francisco.

Este libro lo puedes comprar en: www.amazon.com

“Las tecnologías de la información han funcionado a las mil maravillas en las actividades de fabricación o gestión de la calidad y también pueden reinventar el marketing en el siglo XXI.”

Haga su comentario!

en resultados y crecimiento sostenible. Las tecnologías de la información han funcionado a las mil maravillas en las actividades de fabricación o gestión de la calidad y también pueden reinventar el marketing en el siglo XXI. Hace no más de una década era impensable captar y utilizar las actitudes del consumidor y sus comportamientos de tal forma que se generara crecimiento rentable y sostenible. Simplemente era demasiado caro. Internet y la gigantesca capacidad de proceso de los ordenadores actuales permite capturar un enorme volumen de datos y transformarlos y utilizarlos a la velocidad requerida. Por lo tanto, la tecnología se ha convertido, en los tiempos actuales, en el vector que permite al marketing incrementar el retorno de la inversión como nunca antes se había imaginado.

Abrir la mente a un nuevo concepto de marketing

Cuando se habla con los directivos de cualquier empresa, sea cual sea su sector de actividad o localización geográfica, su prioridad número uno siempre es la misma: *¿Cómo podemos hacer crecer nuestra empresa, hacerlo de forma sostenible e instalar en nuestra gente una cultura del crecimiento?* Los problemas en la parte de fabricación o cali-

dad en las empresas ya están más que solucionados. Las fábricas tienen sus procesos, sus sistemas informáticos y definen sus objetivos para medir su eficiencia. Hoy en día, todas las miradas se dirigen a la parte de la demanda, y a todas las actividades que se engloban bajo el concepto de marketing. A pesar de que la necesidad de crecimiento es universal, la capacidad para lograrlo es esquivada. La mayoría de los líderes empresariales piensa que sus compañías poco o nada pueden hacer para alterar las condiciones que impone el mercado, e incluso opinan que son poco ágiles para salir a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Afortunadamente, la respuesta está al alcance de la mano. De hecho, la tienen justamente delante de sus ojos. La respuesta es el marketing, ese desagradable primo de las ventas que se ocupa de la comunicación, con un poco de ostentación y bastante confusión, envuelto en palabrejas como ‘posicionamiento’ y demás. Aquí no hablamos de ese tipo de “alquimia”, sino que nos centraremos en una nueva aproximación al concepto de marketing, precisamente aquel que enciende los motores del crecimiento. El objetivo es modificar la manera en que los gestores, de arriba abajo en la jerarquía, ven e implementan el marketing y su rol estratégi-

co en sus organizaciones. En la década de 1930, Procter & Gamble inventó el departamento de investigación de mercados y el *brand manager* (jefe de producto o gestor de marca). En las dos décadas siguientes introdujo la publicidad de masas y, en los años sesenta, el marketing promocional. La idea de Procter & Gamble era que el departamento de marketing generara el máximo de conciencia de marca para que los clientes las tomaran en consideración, las probaran, repitieran su compra y mantuviesen su lealtad. Este es básicamente el modelo que todavía impera hoy en los negocios: el personal de marketing identifica a los consumidores haciéndoles encuestas; los publicistas llegan a esos consumidores desde distintas vías; los encuestadores les hacen más preguntas para comprobar “si lo han entendido”; las actividades promocionales generan ofertas y descuentos, y el equipo directivo comprueba la efectividad del ciclo escrutando la cuota de mercado (el más rezagado de los indicadores posibles). No sólo los departamentos de marketing están ligados a este modelo, sino también los departamentos de finanzas, que gestionan los presupuestos, y las agencias de publicidad, que se los gastan. Frente a este modelo de marketing, está surgiendo uno nuevo que se basa en cuatro principios:

1. Los consumidores son los impulsores del marketing, no su objetivo. Frente a la idea trasnochada de “*fabriquemos primero y después vendamos*”, se impone detectar primero las necesidades del consumidor y a continuación responder a las mismas.
2. El marketing es una disciplina basada en procesos.
3. Hay que repensar la forma en que está organizado el marketing.
4. La tecnología es un aliado indispensable en el marketing.

Los consumidores son los impulsores del marketing, no su objetivo.

El nuevo marketing del siglo XXI exige una nueva actitud frente al consumidor. Este se convierte en un socio de la empresa y las organizaciones tienen que adaptarse y responder basándose en un continuo aprender y escuchar lo que tiene que decirles. Las empresas captan lo que es realmente valioso para sus clientes y, sólo entonces, responden con una proposición de valor desarrollada en torno a sus necesidades individuales. Dado que es imposible predecir lo que los consumidores harán, los directivos de marketing ni tan siquiera deberían intentarlo. Las técnicas tradicionales de investigación de mercados hacen preguntas a través de encuestas y tratan de prede-

cir lo que los consumidores harán analizando sus respuestas. La nueva visión del marketing hace justamente lo contrario: el investigador observa o mide lo que realmente hace el consumidor y, de ahí, deduce sus motivaciones. De los datos, los directivos de marketing obtienen conclusiones sobre qué hace que una persona tenga un comportamiento determinado: entonces utilizan esas deducciones para innovar y proporcionar experiencias a los consumidores que refuercen sus comportamientos positivos hacia una marca. La tendencia de “**fabriquemos un producto y luego hagamos ‘marketing’ para venderlo**” puede dar la impresión a los consumidores de que esa empresa realmente no sabe quiénes son sus clientes o no entiende sus verdaderas motivaciones y necesidades. Por el contrario, el nuevo marketing opta por la estrategia de “**detectar y responder**”. Son los compradores quienes transmiten a los directivos de marketing, a través de su comportamiento, quiénes son, qué es lo que valoran, qué quieren y cómo lo quieren. Un buen ejemplo de adaptación a los consumidores es la creación de comunidades a través de Internet. El propietario de una marca es el que facilita la comunidad *online*, pero no ejerce ninguna influencia sobre ella. Este tipo de comunidades suele crecer de

forma orgánica para construir e intercambiar conocimiento entre sus miembros, que son libres de entrar en la comunidad, de participar o de salir de la misma. Un ejemplo de comunidad es la Huggies Baby Network. Es una comunidad de madres primerizas que se encuentran a través de una página web creada al efecto para compartir información y conocimientos acerca de cómo cuidar a sus bebés. La marca Huggies acoge y dinamiza esta comunidad, cuyos miembros creen que sus propios instintos a la hora de cuidar a sus hijos son preferibles a la forma más prescriptiva y elitista que adoptan otras marcas al abordar estos temas. Las madres son las auténticas expertas en el cuidado de los bebés, no el departamento de marketing de ninguna empresa. A través de este tipo de iniciativas, Huggies emplea el nuevo concepto de marketing que venimos explicando: primero observar (obtener auténticos elementos de juicio) y luego ofrecer un producto adecuado.

Otro ejemplo en el que se aplica un concepto de marketing moderno es la forma en que algunos fabricantes de *software* recogen las incidencias de sus productos. En esencia, se trata de una tecnología que permite al propio software convertirse en vehículo de comunicación

“Los consumidores son los impulsores del marketing, no su objetivo.”

Haga su comentario!

entre el cliente y el fabricante. Por una parte, el cliente informa a través del uso del producto qué funcionalidades son las que más utiliza y en cuáles detecta fallos. Por otra, el propio fabricante se comunica con el cliente informándole qué funcionalidades nuevas se han añadido al producto, las actualizaciones que puede descargar o las mejoras disponibles para aumentar la seguridad del *software*.

Cualquiera de estos ejemplos nos sirve para apreciar cómo el cliente es el que toma las riendas en el marketing moderno, y los departamentos de marketing los que tienen que responder y adaptarse al comportamiento del consumidor.

El marketing es una disciplina basada en procesos. Tradicionalmente se ha venido pensando que el marketing no consiste en una disciplina basada en procesos estructurados. La cultura del marketing se suele relacionar con la creatividad individual, autónoma e impredecible. Dejemos trabajar tranquila a la agencia de publicidad y creará una campaña genial. Dejemos que el equipo de ventas trabaje por su cuenta y encontrará la manera de colocar el producto. Así, el marketing se ha visto como un “arte” que puede resolver los problemas del mercado con una simple chispa de inspiración. En la nueva concepción del

marketing, la visión opuesta a la anterior traerá consigo un éxito mucho más sostenido y fiable. Los avances en la productividad que se han experimentado en los sistemas de gestión de las cadenas de suministro en los últimos 30 años comenzaron con el mapeo de procesos (una descripción visual metódica de las decisiones y acciones necesarias para emprender cualquier cometido). De esta forma, tan pronto como un mapa de procesos está listo, se pueden identificar las variaciones e inconsistencias que presenta, dónde se puede ahorrar tiempo, dónde se pueden evitar costos y dónde se puede añadir valor para la empresa. A los empleados se les puede entrenar en el proceso y trabajarán más eficientemente cuando tengan un conocimiento nítido de las responsabilidades y roles de cada parte que interviene. La tecnología es considerada como un aliado, al automatizar alguna de las partes del mapa de procesos, liberando personal para tareas que añaden más valor al conjunto. Sin una definición clara de los procesos, no es posible desarrollar ningún avance en productividad.

En la gestión de empresas, se define un proceso como una serie de pasos y actividades que transforman un *input* en un resultado (*output*) que aporta valor para los clientes. Sería difícil

encontrar una definición más exacta para lo que es el marketing. El *input* es el comportamiento del consumidor, que se traduce en elementos de juicio para los directivos de marketing. El *output* es el beneficio que se puede entregar con un producto o servicio. El valor es medido por la lealtad del consumidor. La definición de proceso en marketing es clara. El reto consiste en *mapearlo*, codificarlo y proporcionar a todos los que trabajen en el departamento de marketing un sistema (informático) basado en procesos que puedan utilizar, medir y mejorar. Existen algunos precedentes de sistemas de marketing basados en procesos. Diageo, cuando todavía era un conglomerado con intereses en el sector de bebidas alcohólicas y alimentación, desarrolló un sistema llamado Diageo Way of Branding Building (DWEEB).

El sistema era un esfuerzo por codificar una metodología para construir valor de marca, ya fuera una marca perteneciente a la categoría del whisky o de los productos de repostería. El DWEEB estructuraba la propiedad intelectual de la compañía en marketing en una serie de herramientas y metodologías interconectadas. Las herramientas consistían en procesos y modelos para transformar el conocimiento, información y datos de los consumidores

“El marketing es una disciplina basada en procesos.”

Haga su comentario!

(el *input*) en innovaciones de marca, diseño de experiencias para los consumidores y estrategias de comunicación de marca, los tres principales recursos para el aumento del valor de una marca. Una empresa que ha sabido como nadie, transformar los *inputs* (elementos de juicio) en *outputs* (beneficio que se puede entregar con un producto) ha sido Apple con su conocido *iPod*. Los usuarios de Apple se caracterizan por una intensa necesidad de autoafirmarse a través de la manipulación y consumo de música y vídeo. Ese conocimiento profundo de la necesidad de sus clientes potenciales le permite a Apple posicionarse de forma magistral en el momento justo en que una compra se decide y un consumidor se enfrenta a muchas alternativas. Es el “momento de la verdad” en el centro comercial, cuando el consumidor juzga toda una serie de beneficios, reales y emocionales, que están a su disposición.

Apple sabe que los potenciales compradores de un *iPod* están dispuestos a pagar un precio extra por tener un mayor control sobre el producto que van a llevarse a casa. Además, el lazo con la marca (lealtad) no acaba en el momento de la compra, sino que se refuerza durante la experiencia de su uso. Así, los propietarios de un *iPod* refuerzan su lealtad al disfrutar de la sencillez del sistema interno de reproduc-

ción de música o de las descargas desde el portal *iTunes*.

Con una definición correcta de los procesos, la creatividad se puede enfocar hacia la mejora del rendimiento y sus resultados pueden ser objetivamente evaluados. Los procesos implican cada uno de los aspectos de una marca, desde su concepción inicial hasta la producción, distribución y mejora continua. Los beneficios de adoptar una visión del marketing basada en procesos son múltiples:

1. Mejores prácticas. Los ejecutivos de marketing pueden compartir y estandarizar los logros que consigan con cualquier proceso, como por ejemplo, las mejores prácticas de promoción en el punto de venta. Las mejores prácticas pueden ser adoptadas por los responsables respectivos de marketing en cualquier marca que gestione la empresa.

2. Trampolín desde el cual saltar más lejos. Cuando se codifican (*mapean*) las mejores prácticas se está construyendo un trampolín desde el cual poder llegar más lejos. Los ejecutivos de marketing a lo largo y ancho de la empresa, que ven y utilizan el proceso, pueden proponer mejoras en la calidad del *output*, la velocidad o costo.

3. Genera mejoras medibles y retorno de la inversión cuantificable. Los procesos de negocio sanos necesitan estándares. El retorno de la inversión en cualquier actividad de marketing sólo puede ser evaluado si existe la posibilidad de medir los *inputs* y *outputs*. Las mediciones sólo pueden realizarse si existe un proceso estandarizado que una de forma fluida esos *inputs* y *outputs*.

4. Conocimiento y formación. Un proceso bien concebido, que está totalmente desarrollado y presentado adecuadamente, constituye uno de los mejores entrenamientos formativos que una empresa puede ofrecer a sus trabajadores. El proceso, que deriva de años de experiencia que representa su uso sistemático, proporciona el conocimiento acumulado de una empresa y su *experiencia* en el área donde se aplica el proceso. Procter & Gamble es una de las empresas que se ha unido a la liberadora disciplina del marketing basado en procesos. Cada una de las miles de iniciativas de marketing implementadas cada año a lo largo del mundo se documentan en un manual. Todas esas iniciativas establecen un objetivo financiero, expresado como las ventas generadas menos el costo de obtenerlas. Cada iniciativa se evalúa comparando el objetivo financiero con el realmente obtenido.

“Los beneficios de adoptar una visión del marketing basada en procesos son múltiples”

Haga su comentario!

Procter & Gamble las divide en 3 categorías: la primera de las tres es la que proporciona unos resultados extraordinarios, mientras que la última son los proyectos que con seguridad no funcionan y que deben descartarse en el futuro. De esta forma, describiendo con detalle cada uno de los procesos de marketing que se llevan a cabo, y centrándose en los que históricamente dan resultado, destapan un caudal enorme de creatividad, centrándose en generar el tipo de iniciativas de marketing que han sido un éxito en el pasado.

Hay que repensar la forma en que está organizado el marketing. El Marketing no puede ser una isla funcional dentro de una estructura organizacional rígida. El reto consiste en propiciar la colaboración entre procesos más que en una jerarquía de departamentos. Los datos acerca del comportamiento de los clientes transitan desde el “*front end*”, desde la fuerza de ventas, la web de la empresa, los sistemas de captura de datos en los puntos de venta, etc. Esos datos se traducen en conocimiento (el *input* o elementos de juicio que se mencionó antes) que, a su vez, se transforman en nuevos productos, servicios o soluciones que resuelven las necesidades identificadas de los clientes. Es entonces cuando el “*front end*” de la compañía presenta la solución al cliente

y mide su aceptación, sus cambios de actitud y comportamiento y produce los efectos sobre los ingresos y beneficios para la empresa. Es un flujo de trabajo de dos vías. Pero no hay forma de lograrlo si existe una estructura jerárquica en la que los diferentes grupos alzan barreras para impedir que se comparta la información. La transformación del marketing traerá consigo que las organizaciones jerárquicas queden obsoletas, al ser reemplazadas por un mapa de procesos con sus correspondientes roles y responsabilidades asociados. ¿A quién se contratará para gestionar este nuevo sistema basado en resultados? En el pasado, los funcionarios de marketing eran personas creativas de quienes surgían los momentos de inspiración que alientan las grandes campañas de ventas o marketing o desarrollaban imponentes operaciones de comunicación. En el futuro se requerirá una serie de habilidades adicionales: personas orientadas al negocio, buenos conocedores de la tecnología (*software*) del momento y con gran capacidad para colaborar de forma transversal.

Rediseñar la tecnología asociada al marketing. La mayoría de las organizaciones utilizan o han utilizado herramientas tecnológicas básicas para dar soporte a sus operaciones de

marketing. Muchas de estas soluciones se han creado o desarrollado internamente utilizando los programas informáticos de otros departamentos. Sin embargo, lo correcto es que estas tecnologías se hayan implementado en las empresas para dar soporte sólo a una parte de los procesos que conforman el campo de actividad del marketing. Además, suele ocurrir que estas aplicaciones informáticas no son escalables (propiedad deseable de un sistema, una red o un proceso, que indica su habilidad para, o bien manejar el crecimiento continuo de trabajo de manera fluida, bien para estar preparado para crecer sin perder calidad en los servicios ofrecidos) y que no tengan capacidad de integrar distintos procesos de negocio. De hecho, una de las razones por las que fracasan muchas iniciativas para implantar sistemas CRM (*Customer Relationship Management*) es que no se realiza un mapeo de todos los procesos interrelacionados de marketing. El defecto de muchas implantaciones de CRM es que, aunque recogen las interacciones con los clientes, son incapaces de interpretarlas para hacer las cosas mejor. Los problemas que surgen cuando no existe una solución integral para dar soporte a las actividades de marketing se agrupan en torno a los siguientes puntos:

“El Marketing no puede ser una isla funcional dentro de una estructura organizacional rígida.”

Haga su comentario!

1. Las aplicaciones informáticas utilizadas en la mayoría de las empresas para dar soporte al marketing no cubren los procesos de principio a fin.

2. El desarrollo aislado de sistemas informáticos para dar cobertura a aspectos diversos del marketing genera disfunciones como redundancia de datos, entrada manual de datos (que están disponibles en otro sistema, pero el no estar conectados obliga a que una misma información se teclee en dos sitios distintos), problemas con el mantenimiento de las aplicaciones, etc.

3. Muchas aplicaciones tienen componentes (*software*) e infraestructura (*hardware*) completamente iguales, pero como se desarrollan de forma aislada tienen que duplicarse, con lo que ello implica ineficiencia a nivel de recursos y tiempo.

4. Normalmente se dan numerosos casos de inconsistencia de datos como, por ejemplo, distintas jerarquías de productos utilizadas por los departamentos de ventas y marketing.

Todos estos inconvenientes relacionados con la tecnología que da soporte a las actividades de marketing son muy notables, por lo que los responsables últimos del marketing en las empresas deberían tomar las riendas y asumir valerosamente el liderazgo para evitar las

desastrosas consecuencias que traen consigo.

Hemos visto en esta sección cómo es posible abrir la mente a un nuevo concepto de marketing. Antes de pasar al siguiente apartado (donde veremos el caso de un banco que ha entendido los beneficios de cambiar de mentalidad), mostramos una tabla en la que se recogen, a modo de síntesis, las diferencias entre la función tradicional del marketing y la nueva:

Marketing del pasado

Centro de costo
Función meramente creativa
No responsable de sus actos
Función de alto riesgo
Enfocado a la creatividad

Marketing de hoy

Alto retorno de la inversión
Ciencia disciplinada basada en datos
Mejora continua basada en datos medibles
Función controlable
Centrado en procesos, datos y tecnología

Caso de estudio:

Wachovia

Wachovia es el tercer banco de los Estados Unidos por número de depósitos. Tiene su sede central en Charlotte, Carolina del Norte, y se trata de una empresa muy diversificada que ofrece servicios de banca, gestión de activos, gestión de patrimonios y banca corporativa. Hoy en día, la tecnología

proporciona una ayuda incommensurable para entender mejor a los consumidores y una gran capacidad para moverse rápidamente e implementar lo aprendido. Es necesario tener bien claros los procesos de trabajo para poder utilizar la riqueza y variedad de los datos disponibles e integrarlos en un plan de marketing. Wachovia demuestra cómo la confluencia de los datos que provienen de las transacciones con los clientes y el marketing puede proporcionar una visión de 360 grados de sus actitudes y modificar su comportamiento.

Hace 10 años nada de esto era posible, ya que las tarjetas bancarias (con su todopoderosa banda magnética) no estaban demasiado extendidas, la gestión de las cuentas bancarias por Internet no existía y ni el *software* ni el *hardware* eran lo suficientemente potentes como para procesar la información de forma útil y rápida. El nuevo enfoque de los responsables de marketing de la compañía, basado en el conocimiento (el tener elementos de juicio para tomar decisiones), lo definen en Wachovia como una plataforma: la confluencia de *software*, *hardware*, datos y profesionales de marketing altamente cualificados. El poder de esta plataforma reside en la unión de datos que fluyen horizontalmente entre los distintos departamentos y divisiones de

“Es necesario tener bien claros los procesos de trabajo para poder utilizar la riqueza y variedad de los datos disponibles e integrarlos en un plan de marketing.”

Haga su comentario!

Wachovia. Esta comunicación fluida permite que cada departamento entienda no sólo su propio negocio, sino que disponga de una visión global de los clientes que les facilite encontrar respuestas, entre otras, a estas preguntas:

¿Cómo condicionan los momentos por los que atraviesa un cliente a sus necesidades y comportamientos en el terreno financiero?

¿Qué clientes son más valiosos para la marca Wachovia?

¿Qué grupo de clientes aporta el mayor porcentaje de beneficios para la compañía?

¿Qué acciones pueden llevarse a cabo para que aumente la lealtad de los clientes?

La plataforma implantada por Wachovia permite crear modelos predictivos. Por ejemplo, supongamos que los datos derivados de una tarjeta bancaria revelan que una familia está adquiriendo productos para el cuidado de un bebé. El análisis de los datos históricos muestra que tener un bebé desencadena la compra de un seguro de vida. A medida que el niño va creciendo, los datos indican que los padres suelen pedir un préstamo para pagar la matrícula del colegio y, más tarde, de la universidad, etc. Todos estos análisis permiten a Wachovia

anticiparse a las necesidades de un cliente y extender su tiempo de permanencia en el banco.

Wachovia tienen una herramienta denominada “Libro de negocio”, que proporciona una visión integrada de todas las interacciones con un cliente. El objetivo es dotar a los comerciales o gestores de banca personal de una visión holística de las relaciones con cada persona que está o entra en contacto con el banco. El “Libro de negocio” es un sistema que permite realizar un seguimiento de los contactos con un cliente en los últimos seis años. Con esta gigantesca base de datos, es posible crear un modelo con todas las transacciones que un hogar llega a realizar. El punto de partida consiste en determinar el domicilio del cliente y estimar la sucursal más próxima a la que con toda probabilidad se dirigirá para realizar sus gestiones. De esa forma, el cliente es asignado a una determinada persona o equipo de la sucursal en cuestión. Una vez al mes, se comunican a la sucursal los cambios apreciados en el comportamiento de cada cliente y otra serie de datos de marketing que incluyen a los potenciales clientes detectados en la zona. También se generan informes en los que se comparan los objetivos planeados con los realmente conseguidos (base para el sistema de compensación anual

de los trabajadores del banco). Por lo tanto, con este sistema existe un ciclo permanente y virtuoso de información y compensación monetaria basado en resultados que logra hacer del proceso una realidad eficiente. La tecnología posibilita el funcionamiento del “Libro de negocio”, de tal suerte que cada empleado lo tiene disponible en la pantalla de su ordenador. Cuando un cliente entra en la sucursal, el gestor dispone de tal cantidad de información estructurada sobre él que es capaz de sugerirle y asesorarle en aquellos productos y servicios que le serán de utilidad. En el antiguo paradigma del marketing, las actitudes frente a una marca y los productos y servicios ofrecidos era un tema solamente tratado por los responsables de marketing (recuérdese la frase “primero producir y luego vender”). En el nuevo marketing empleado en Wachovia hay una interacción con las actitudes y comportamientos de los clientes que se rentabiliza gracias a la tecnología. Todo el esfuerzo comenzó en 1997, cuando empezaron a construir su *data warehouse* y, en 1998, el *marketing data mart*. El objetivo era reunir en un mismo sitio toda la información relacionada con un cliente (todas sus transacciones y sus datos personales). A la propia complejidad del proyecto se unió, año a año, el hecho de que

“El objetivo era reunir en un mismo sitio toda la información relacionada con un cliente...”

Haga su comentario!

en Wachovia tienen que integrar continuamente nuevas empresas, ya que se enfrentan a numerosos procesos de fusiones y adquisiciones (¡100 en los últimos 18 años!). Por ejemplo, recientemente Wachovia se fusionó con Westcorp, que tenía un gran negocio en el sector de la financiación de la compra de automóviles. Así que tuvieron que integrar la plataforma de Westcorp en la de Wachovia. Sin ese requisito, no pueden comprender una parte importante de las relaciones con sus clientes. Así, por ejemplo, la plataforma de marketing puede resolver cuestiones como estas: *“¿Hay algún cliente de Westcorp en el ramo de automóviles que también sea cliente de Wachovia en la parte de banca tradicional? Si es así, ¿qué nuevos productos o servicios se le pueden ofrecer?”*

El complejo sistema de marketing de Wachovia no se limita a sus propios clientes, sino que incluye una visión global del sector en el que operan. Así, existe un continuo proceso de investigación de mercados, segmentado geográficamente y por producto, que les permite conocer la “parte del pastel” de la que disfrutan. Con esas encuestas averiguan, por ejemplo, que tienen un 30% de cuota de mercado. El restante 70% se clasifica en categorías de productos y servicios, y las actitudes y

otros *feedbacks* proporcionados por las personas a las que entrevistan les permiten calcular las oportunidades que tienen por delante. Adicionalmente, compran otra serie de estudios o encuestas a terceras empresas para complementar toda su información interna.

El objetivo número uno de Wachovia es retener a sus clientes. Todas las actividades de marketing tienen esa meta y durante los últimos 6 años lo han conseguido. De hecho, una de las recientes campañas de publicidad incide en este punto, con el fin de que la gente se pregunte si no sería una buena idea hacer negocios con Wachovia. La efectividad de esta campaña, como todas las actividades de marketing, es objeto de análisis una vez que ha terminado. Dicho análisis incluye la efectividad de la estrategia de comunicación, las modificaciones en la conciencia de marca, los cambios en la actitud de los clientes hacia el banco, etc. Todo ello va encaminado a no caer en los mismos errores en el futuro o a reutilizar estrategias que se han demostrado ganadoras. En última instancia, el objetivo es buscar el mejor modelo para ganar nuevos clientes y conseguir que la “porción del pastel” crezca día a día. El equipo directivo de Wachovia siempre está a la búsqueda del equilibrio perfecto: ¿Es necesaria más publicidad? ¿Son necesarias

más sucursales en determinadas áreas geográficas o es preferible potenciar la banca *online*? ¿Creamos más conciencia de marca si potenciamos las habilidades de comunicación de nuestro personal de oficina o, por el contrario, es mejor invertir en *call centers* que descongestionen las sucursales? El problema radica en que el comportamiento de los clientes es dinámico y los cambios en una variable pueden afectar a otras. Es ahí donde una buena plataforma de marketing como la que hemos descrito cobra toda su importancia y razón de ser, ya que la complejidad exige que no se hagan movimientos aleatorios, sino que cada paso se sustente en un análisis concienzudo de los datos de los que dispone.

Conclusión

Si las empresas quieren prosperar en el futuro, tendrán que poner al frente de la función de marketing a una persona capaz de liderar los retos que hemos ido desgranando en este resumen. Se acabó el tiempo del marketing conformista, de hacer “lo que siempre se ha hecho”. El timón del departamento de marketing debe estar en manos de un líder capaz de:

-Desarrollar las mejores prácticas, procesos, métodos y herramientas.

“...el objetivo es buscar el mejor modelo para ganar nuevos clientes y conseguir que la “porción del pastel” crezca día a día.”

Haga su comentario!

-Identificar las necesidades de talento que tendrá el departamento y asegurarse de que se contraten personas con esas características, entrenadas y dispuestas a trabajar, de tal forma que sean capaces de garantizar las necesidades de crecimiento de la organización.

-Aplicar el análisis y las técnicas de aprendizaje necesarios para crear elementos de juicio y nuevos modelos de negocio que traigan consigo la innovación.

-Diseñar y supervisar la infraestructura tecnológica precisa para que las tareas de marketing se diseñen con eficacia.

La magnitud de los cambios que implica el nuevo paradigma del marketing exige que se ejerza un liderazgo desde los niveles más altos de la jerarquía.

Ocurre con frecuencia que los directores generales de las empresas o sus presidentes no han llegado a su puesto provenientes de departamentos de marketing, sino desde cargos directivos relacionados con las finanzas o las operaciones. Así que es posible que se muestren escépticos y encuentren demasiados riesgos en cambiar el *statu quo*. En esas circunstancias, el trabajo del director de marketing será doble: no sólo tendrá que reorganizar el departamento, sino que tendrá que emplearse al máximo nivel en actividades de comunicación interna para atraer los apoyos que su misión requiere. La recompensa, sin duda, hará que el esfuerzo merezca la pena.

“...el nuevo paradigma del marketing exige que se ejerza un liderazgo desde los niveles más altos de la jerarquía.”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscríbese !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**