

Escuela de Empresa



MBA-URV / E&E

Escuela de Empresa es una iniciativa conjunta del MBA de la Universitat Rovira i Virgili (URV) y Economía & Empresas del Diari de Tarragona para construir un espacio de divulgación de contenidos en materia de coyuntura, gestión, liderazgo y emprendimiento.

Marketing Planificació

Too late

Empezar a pensar en el cliente sólo en el momento en el que se quiere su dinero puede ser demasiado tarde: antes de producir, hay que hacer un razonamiento estratégico centrado en las personas a las que queremos vender

JAUME GENÉ
TARRAGONA

El título de este artículo es una expresión inglesa que quiere decir demasiado tarde. Paul Wagner, que es profesor de marketing en la Universidad de Napa Valley, me explicó que en una de sus clases un alumno le preguntó qué tenía que hacer para vender el vino que tenía en la bodega ya embotellado; entonces uno de los asistentes, que había sido directivo de marketing de Procter & Gamble, contestó: «too late».

La idea que hay detrás de la anécdota es que se empieza a pensar en el cliente sólo en el momento en que se quiere su dinero, en el momento de vender, y entonces puede ser demasiado tarde. El asistente que hizo la pregunta esperaba una respuesta del tipo «contrata publicidad», «contrata vendedores», «haz una promoción», etc. que son actividades que si bien pueden funcionar, actualmente no acostumbra a ser suficientes.

El progresivo aumento de competencia que han experimentado los mercados hace que las empresas que quieren vender deban empezar a pensar en el cliente mucho antes. Así, previo a la producción hace falta hacer un razonamiento estratégico centrado en las personas a las que queremos vender: ¿Cómo son?, ¿Qué esperan que haga el producto?, ¿Cuáles son las cosas que les desagradan del producto?, etc. Es lo que se denomina Marketing Estratégico. Es fácil de entender que si antes de hacer el producto, piensas en cómo le gustaría que fuera a la persona a la que se lo querrás vender, va a ser más fácil que aciertes sus gustos, que si haces el producto sin tenerlo en cuenta.

Este razonamiento nos lleva a preguntarnos: ¿En qué momento hay que tener en cuenta al consumidor? ¿En qué momento interactúa el consumidor con el producto? Si podemos incorporar la voz del consumidor en un estado de desarrollo inicial, estamos garan-



ILUSTRACIÓN: FREEPIK

“
SIN TIEMPO
MANDA EL PRODUCTO
VIABLE MÍNIMO, PARA
QUE EL PRIMER
CONTACTO CON EL
CLIENTE SEA RÁPIDO

tizando una mejor acogida que si lo escuchamos en el momento que tiene el producto ya finalizado delante. Porque si no le gusta ya será demasiado tarde para modificarlo.

Estamos viviendo el tiempo del llamado 'prototyping', con versiones más o menos elaboradas del Producto Viable Mínimo. Recordemos la frase de Steve Blank dirigida a los emprendedores que dice: «No hay ningún plan de negocio que sobreviva al primer contacto con el cliente». La solución, pues, es que ese contacto se haga pronto y te puedas rehacer, a tiempo, de tus errores de cálculo.

La planificación y la investigación de mercados son los requisitos previos de cualquier éxito en el mercado. La realización de un plan de marketing suele dar un

buen resultado y permite que se eviten costosos cambios más adelante.

Esta planificación, basada en estudios de mercado, tiene que dar respuesta a la segmentación del mercado, a la diferenciación, al posicionamiento y al marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación). Además, las nuevas tecnologías permiten disponer de información de cada cliente posibilitando tratarlo de una forma personalizada.

Es lo que se llamaba marketing de base de datos y hoy en día toma el nombre de CRM. La tecnología también cambia la forma de hacer las cosas. Así, la presencia de internet cambia todo el marketing. No cambia los principios, que son los mismos, sino que cambia la forma de trabajar y afecta a todos los elementos del

plan de marketing, obligando a repensarlos atendiendo a las posibilidades que la tecnología, en particular las TIC, nos ofrece.

Por otra parte, el peligro de la planificación es la «parálisis por el análisis». El plan nunca acabará de ser perfecto, siempre se podrá mejorar, siempre podremos incorporar más información, y si esperamos a tenerlo completamente optimizado para aplicarlo, quizás habrá pasado demasiado tiempo y el plan que hemos hecho ya no sea oportuno, y si queremos ir rehaciéndolo, al final no estaremos implementando ninguno. Ya lo dijo el corredor de F1 Mario Andretti: «Si lo tienes todo bajo control es que no vas suficientemente rápido».

Jaume Gené es coordinador del módulo de Marketing del MBA-URV