

## Estrategia en 360° (por Arly Faundes)

Ser creativo y pensar exclusivamente en publicidad es cosa del pasado. Actualmente, los gerentes de marketing están obligados a operar de manera integral y lo más importante: demostrar que sus inversiones sí tienen retorno.

Cuando viene la tormenta, los que salen airoso son quienes saben reinventarse y ver estos momentos como una oportunidad más que una amenaza. Es lo que ha hecho la chilena Juanita Rodríguez, quien en octubre pasado decidió dejar su cargo de gerente de marketing del Banco Scotiabank para formar su propia empresa de outsourcing de marketing estratégico, GernaeX, un modelo de negocio todavía nuevo en Chile y América Latina. "En períodos de crisis como ahora las empresas tienden a apretarse y el marketing es algo que restringen, y al reducir los recursos surge el concepto de la externalización de los servicios", dice Rodríguez. Por esto, ella apunta precisamente a este tipo de compañías y a las pymes que muchas veces ni siquiera pueden soñar con tener una gerencia para esta área.

Ésta es una práctica muy desarrollada en otros países como España y Canadá, donde se entiende que el marketing puede ser una externalización tal como ocurre con servicios de tecnología o de Recursos Humanos. "Esto les permite a las pequeñas y medianas empresas contar con una gerencia profesional y las compañías grandes que no externalizan todo, sí pueden hacerlo con algunas funciones", enfatiza Rodríguez.

Es que no hay duda que ahora es cuando los gerentes de marketing deben afrontar su mayor prueba. La actual crisis los obliga a ajustar sus presupuestos y al mismo tiempo tienen la responsabilidad de potenciar las marcas y aumentar los ingresos. Mientras en el pasado los gerentes de esta área sólo trabajaban con funciones de promoción o relación con medios, la industria ahora les exige perfeccionar sus habilidades financieras, trabajar más codo a codo con las otras divisiones de la compañía y justificar cada peso de inversión. "Toda decisión y acción debe estar basada en hechos y resultados", explica Erick Martínez, gerente de la práctica de mejora de desempeño de PricewaterhouseCoopers, en Ciudad de México. De hecho, según Martínez, mientras antes el área de marketing tenía una justificación de ser más cualitativa, ahora es cuantitativa, lo que los ha obligado a incluir métricas como el ROMI (Return on Marketing Investment o Retorno de Inversión en Marketing, en español) que básicamente calcula cuánto se gana en ventas o participación de mercado por cada peso invertido en marketing, algo que muchas áreas de marketing antes no incluían en sus deberes. "Ya sea el marketing como outsourcing o dentro de la empresa, tiene que tener esta misma mirada", dice Rodríguez. "A nivel de gerentes de marketing, se requiere que tengan una visión del negocio, del producto y de poder cuantificar lo que gasto y lo que retribuyo a la empresa".

Además, claro está, los hábitos de consumo de medios están cambiando y los gerentes de marketing han debido incluir el concepto digital dentro de sus marcas, eligiendo los canales más rentables para comunicarse y también para distribuir sus productos. El consumidor ya no es el mismo y, por lo tanto, es deber de esta área de la empresa estar cada vez más cerca de él para saber qué quiere y cómo entregárselo.

Bien lo saben, por ejemplo, los fabricantes de teléfonos celulares. Con la evolución de la industria de telefonía móvil y el consumo de estos aparatos que ya supera el 60% de penetración en gran parte de los países de América Latina, es difícil pensar en los celulares como artículos puramente electrónicos. Se asimilan más a los elementos de consumo masivo como una bebida cola o un chocolate. No por nada sus puntos de venta ya se pueden encontrar en locales especializados, los supermercados y tiendas por conveniencia. "Como es una industria que viene creciendo muy rápido se han tenido que hacer muchos cambios", dice José Luis de la Vega, director de mercadotecnia de aparatos móviles de Motorola en México. "Al comienzo eran compañías dirigidas por ingenieros y después se dieron cuenta de que había que hablarlas a los consumidores".

Por esto, en Motorola se realizan estudios permanentes para conocer el interés de los segmentos de consumo y poder transmitir esto a las demás áreas de la compañía. De hecho, Go to market es una división interdisciplinaria de la firma donde trabajan personas de Ventas, Marketing, Product Marketing -que engloba Innovación y Desarrollo de los productos-, Suministro y Operaciones. Trabajan de manera integrada, pero al mismo tiempo cada uno desarrolla sus funciones particulares. "Nosotros tenemos el conocimiento de los consumidores y medios y otras áreas conocen los distribuidores, cómo llegar a los retailers y diferentes puntos de ventas", dice De la Vega. Es lo que muchos especialistas en marketing llaman Estrategia en 360°, es decir, una táctica integral entre las diferentes áreas de la compañía y con la mirada puesta en la rentabilidad del negocio.

Algo similar ocurre con otro fabricante de teléfonos inteligentes, Palm, donde el marketing también opera en 360°. "El mercadeo está envuelto en el concepto mismo de la producción de un teléfono", explica Alfredo Rosing, director de marketing para América Latina, en Miami. De esta forma, al menos un año y medio antes del lanzamiento se investiga cuáles serán las tendencias de los próximos años. Luego, el área de marketing trabaja con el departamento de investigación y desarrollo en el diseño, función y cliente al que está enfocado el producto. Posteriormente, se trabaja con el departamento de ventas para ver cómo presentarán el teléfono a los clientes y junto al área financiera se definen las proyecciones en ventas. "Ahora tienes que tener métricas para cada una de las campañas, saber financieramente sus resultados", explica.

Todo esto se engloba en los nuevos canales de comunicación. "Con Facebook y YouTube hay una injerencia tan grande en estos medios que la empresa no tiene el control total de lo que se da y hay que estar todo el día evolucionando a nuevas tendencias", agrega Rosing. Además, como bien saben en compañías como Palm, con la era digital a veces vale mucho más lo que dice un amigo que un sabio mensaje publicitario en televisión.

Una premisa similar ocupa Visa, que además de sus promociones con los bancos, realiza estrategias de marketing directas al consumidor con programas de educación financiera en internet. "Lo más importante es demostrar cómo las actividades de marketing apoyan el negocio", dice Sergio de Anda, director ejecutivo de mercadeo de Visa para México.

Y si se habla de marketing e internet, es obligatorio mencionar a Google, que ha impuesto nuevas herramientas de marketing con sus propios productos. "El marketing pasó de ser una herramienta de adquisición de clientes a un área que juega un rol importante en la relación con ellos", dice Alfonso Luna, director de marketing de Google para América Latina. Esto pasa sobre todo con internet, que no sólo permite darle a cada uno de los clientes ofertas realmente personalizadas, sino también obtener inmediatamente la respuesta a tales ofrecimientos. Pero si los gerentes de marketing no están adecuados a esto, pueden quedar siglas atrás de sus competidores. "Las investigaciones como la misma función del gerente de marketing se han vuelto un trabajo en tiempo real", dice Humberto Valencia, académico de Thunderbird School Global Management, en Arizona.

### Localizar, innovar, rentar

Si bien podría pensarse que todo esto de las métricas, el entender al consumidor y adaptarse a las nuevas tecnologías es algo que se debería dar por sabido en las gerencias de marketing, lo cierto es que son sólo las grandes empresas y multinacionales las que lo practican en el día a día y todavía hay muchísimas compañías que no son consistentes en esto. Los mismos gerentes han sido testigos de esta evolución. "La estructura se ha especializado para añadir valor al negocio", dice Marisol Angelini, vicepresidenta de marketing de Coca-Cola en México. Según ella, los cambios están en el enfoque de esta disciplina del negocio, que hace unos 20 años se asociaba exclusivamente a las 4 P -producto, promoción, plaza y precio- y ahora está mucho más vinculada con hacer el negocio rentable.

Parte importante del cambio pasa, según Angelini, por las investigaciones de mercado que permiten definir tendencias y, lo más importante, descubrir oportunidades de negocio. "Una vez que tienes claro cuál es el objetivo del negocio y cómo esa marca contribuye a capturar esa oportunidad, entonces se ofrecen al consumidor estas alternativas", dice Angelini. Si toda esta planificación fue exitosa o no se mide con métricas que permitan realmente evaluar el impacto del marketing en el negocio. "En alguna manera, dado que las grandes inversiones pasan por el departamento de mercadotecnia, se tiene una obligación moral de demostrar que cada dólar que invierto tiene retorno", concluye. No por nada las habilidades financieras son parte de las características que más piden las empresas. "Un buen gerente de mercadotecnia no va a poder ser extraordinario si no domina la parte financiera", dice José Guerrero, socio de la firma de reclutadores Korn Ferry en México.

¿Y qué hacer en medio de las dificultades económicas? Para Luna, de Google, los momentos de crisis "son para encontrar los proyectos que generen crecimiento y dejar de lado los mascota, que son aquellos que no crecen, pero a los que se les tiene un gran apego tecnológico o sentimental", dice. "Yo modifiqué mi mezcla de inversión entre los productos que generan ingresos y lo que no", explica. Angelini, de Coca-Cola, coincide con esta visión de oportunidad. "Si dejas de invertir, cuando vuelvas a hacerlo vas a tener que invertir mucho más para volver al lugar donde estabas antes", dice.

Más allá de las habilidades financieras, para Guerrero otro problema que enfrentan actualmente los gerentes de marketing en sus nuevos roles es que muchas empresas multinacionales no han sabido responder en términos de marketing a su crecimiento internacional. "La globalización ha disminuido la oportunidad del mercadólogo de hacer cosas locales", dice. Claro, muchas empresas deben seguir lineamientos internacionales desde sus casas matrices y algunas son más estrictas que otras. En el caso de Puma, una empresa que gran parte de su éxito lo debe al marketing de su ropa "sportlifestyle" -algo así como ropa deportiva cool- y cuyas campañas vienen en su mayoría armadas desde la casa matriz en Alemania, siempre buscan una forma "local" de hacer llegar las promociones a los consumidores. "La misión del área de marketing en Chile es aprovechar las herramientas internacionales y llevarlas localmente con la selección de medios, eventos a realizar o auspicios", explica Cristóbal Larraín, gerente de marketing de Puma en el país.

Para la multinacional estadounidense Procter & Gamble, además de localizar, la evolución de su gerencia de marketing pasa por innovar. Con más de 300 marcas, presencia en más de 160 países y más de 170 años de historia, seguramente estos mismos números la han obligado a ir un paso más adelante para no parecer anticuada y unificar un concepto, pero a la vez a diferenciar sus productos. "El presidente de la empresa dice que nuestro trabajo es muy sencillo, porque es darle a la consumidora lo que busca, y ahí el marketing es importante", dice Daniel Campos, director de mercadotecnia para productos de limpieza de P&G en México.

Por esto en P&G unen el concepto de innovación al de marketing, viendo primero qué necesitan los consumidores. "Antes, la innovación nacía en los laboratorios, se inventaban nuevas tecnologías y luego se traía a la gente de marketing", explica Campos. "Ahora, comenzamos con el entendimiento de la consumidora y a partir de ahí buscamos soluciones y vemos qué podemos inventar". Así, en México el trabajo conjunto del área de marketing y de investigación creó el suavizante Downy de libre enjuague. "Vimos que mucha gente pobre no tenía agua y cuando más agua se ocupa se lava", agrega.

Una reacción a la situación actual de carencia de agua tan certera como la situación que deben vivir muchos gerentes de marketing en estos momentos para transformar el problema económico en un beneficio. "Los ejecutivos en mercadotecnia hoy más que nunca deben reinventarse", dice Guerrero, de Korn Ferry. "Hoy los gerentes de marketing que quieren hacer mucho más con más presupuesto están fuera de jugada, tienen que hacer lo mismo, pero con lo mismo o menos". Es ahí donde están las verdaderas habilidades.