



Demasiado Power Point y poco Excel



Los sesgos que cometemos cuando construimos nuestros planes de comercialización, la pérdida de oportunidades y la necesidad de desarrollar estrategias de marketing que pongan más foco en las características de toda la cadena de generación de valor y menos foco en la promotora y el volante.

En los últimos años he estado observando que existen algunos fuertes sesgos en lo que a marketing se refiere:

A) Ilusión de Demanda: sesgo a planificar acciones de marketing orientadas hacia el 30% del mercado (por ejemplo, en consumo masivo, cadenas de supermercados) dejando a la mayoría restringidas a acciones de ventas y trade marketing.

B) Negación por Incomprensión: sesgo a aplicar acciones de Business to Consumer (B2C) en negocios de Business to Business (B2B).

Ilusión de Demanda

Desde el punto de vista de "Ventas-Distribución" el tema parece estar resuelto. Podemos decir que en la mayoría de las compañías de consumo masivo, por

lo general, las cadenas de supermercados son atendidas en forma directa mientras que los autoservicios y los comercios tradicionales son atendidos por distribuidores y mayoristas. A su vez, suele existir una fuerte especialización, en la mayoría de los casos existen responsables de ventas para cadenas de supermercados y responsables de ventas para el segmento que llamamos tradicional. Las políticas de bonificación y acciones de trade marketing que se aplican son bien diferentes,



MANAGEMENT



de forma tal que "Ventas" parece tener una clara visión de canales sobre el negocio.

¿Pero sucede lo mismo desde el marketing? Desde mi punto de vista, eliminando algunos casos excepcionales —que por cierto lo hacen muy bien— marketing comienza a desarrollar sus planes a partir de lo que podríamos decir, caricaturizando un poco, "la promotora" y "el volante", haciendo foco en las cadenas de supermercados, en lugar de partir de una visión de canales de negocio que tienen necesidades y lógicas diferentes. Si aceptamos que las necesidades de un distribuidor o de un punto de venta (PDV) tradicional, no siempre son satisfechas con los mismos productos, precios, promociones, etc., que satisfacen las necesidades de una cadena de supermercados, deberíamos plantearnos la posibilidad de tener al menos, dos planes de marketing —claro que integrados y de acuerdo con la misión y visión estratégica de cada compañía—.

De todos modos, mientras se siga identificando al marketing con "la promotora" y el "volante" o "la publicidad" y tengamos pocos contenidos de distribución, innovación y desarrollo, sistemas de fijación de precio, gestión de contribuciones marginales, volúmenes por segmento, etc., seguiremos estando lejos de alcanzar lo que menciono. Claro está que me estoy refiriendo a lo que sucede en la

mayoría de los casos y no al universo de casos, dentro de los cuales existen muy buenas prácticas.

Negación por Incomprensión

Según el científico, filósofo y escritor francés, nacido en 1623, "el hombre niega todo aquello que no comprende", me refiero y claro está a Blaise Pascal.

Por tanto, permítanme dedicarle un espacio a este punto. Asumo, tal vez equivocado por falta de información, que el sesgo hacia aplicar acciones típicas de consumo masivo (B2C) en unidades de negocio que implican la comercialización de bienes y servicios desde una empresa hacia otra empresa (B2B) derivan en gran parte de una falta de capacitación en esta materia.

En cualquier programa de capacitación en marketing se profundiza en mayor o menor grado sobre las características del marketing de servicios y el marketing de tangibles. Inclusive se suelen marcar las diferencias entre ambos, no obstante no se le da el mismo espacio a la diferenciación entre el marketing B2B y el marketing B2C. De hecho se profun-

diza sobre el marketing B2C y se dice poco de la otra rama. En los manuales de marketing se suele dedicar algunas pocas páginas a la conducta de compra de las empresas "compradoras" y eso suele ser todo respecto de marketing B2B.

Las necesidades del empresario son diferentes a las necesidades del consumidor final, de este modo son muchas las empresas dedicadas al negocio B2B que desarrollan materiales promocionales y apuntan claramente al consumidor final y no al cliente con quien quieren cerrar el negocio.

En el negocio B2C las cuestiones "técnicas" no tienen tanta relevancia como en el negocio B2B, por tanto adquiere un mayor valor lo simbólico asociado al producto que el valor funcional. En tanto en el negocio B2B pasa todo lo contrario, aquí la decisión de compra está fuertemente influenciada por factores emocionales tales como el estatus, los deseos, etc., mientras que en el caso del negocio B2B las decisiones de compra tienden a ser más "racionales", teniendo en cuenta el valor que agregan al negocio. Pongamos un ejemplo concreto:

El empresario que compra un insumo para producir un producto que luego va a vender a un consumidor final. Estará más preocupado por la adecuación de dicho insumo a sus procesos productivos y a la performance del producto final que a las imágenes conceptuales que apuntan a reforzar aspectos netamente simbólicos. De esta forma las propuestas de valor que deberíamos comunicar tendrían que relacionarse con, por ejemplo:

Reducción de tiempos de elaboración o fabricación (reduce en Y% los tiempos).

Mayor eficiencia en costos (reduce en X% los costos).

Garantizar X días, meses, o años de vida útil o duración y esto le permitirá adaptarse a logísticas de distribución con ciclos más largos.

La venta en el negocios B2B suele ser mucho más "técnica" que en el negocio

"En Marketing B2B, deberíamos incluir una quinta "P" de Producción, que se sumaría a las cuatro famosas "P" de Producto, Promoción, Plaza y Precio).



B2C y es importante que desde el marketing se apoye el trabajo de ventas con materiales de comunicación alineados a dichas características.

Podría sumar al informe una lista de las diferencias que existen entre ambos negocios, pero entiendo que no agregan un valor sustantivo, ya que se pueden encontrar en unos cuantos libros de texto. Por tanto preferiría valerme sólo de algunos ejemplos para conceptualizar lo que pretendo transmitir en este espacio de *Management*.

Imaginemos dos situaciones:

A) Vendemos un producto "Saludable" al consumidor final (Negocio B2C)

B) Vendemos un insumo para que un convertidor pueda elaborar y vender un producto "Saludable" (Negocio B2B)

En el caso A) ¿qué es lo que vendemos?

O mejor dicho, ¿cuál es la necesidad que satisfacemos?

Tal vez vendamos una figura más atractiva, disminución de la "culpa" que se siente al comer un postre, sensación de vitalidad y más.

Mientras en el caso B) ¿qué es lo que realmente vendemos?

Tal vez vendemos la posibilidad de "aggiornar su portfolio" de productos a

las nuevas tendencias de consumo. Un mejor posicionamiento de su negocio, una mayor rentabilidad por unidad vendida y por sobre todas las cosas la posibilidad de lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Dicho lo anterior, queda "meridianamente" claro que los planes de marketing deberían ser diferentes en cada caso. Para el caso del negocio B2B, vale poco que pongamos la figura de una mujer hermosa corriendo por un campo verde y utilicemos claims del estilo: "Vive una vida más saludable" o "Sentite mejor con tu cuerpo".

Digamos que pueden estar presentes pero deberíamos centrarnos más que nada en gráficas que muestren la tendencia que está teniendo la demanda local y global hacia el consumo de estos productos, en la relación de precios de venta de los productos finales que prueben las ganancias potenciales que podría captar al implementar estos productos.

El siguiente aspecto fundamental que debería incluir cualquier plan de marketing destinado al negocio B2B pasa por los procesos. El cliente B2B convertidor compra un insumo para transformarlo mediante un proceso productivo, en un

producto final. Por tanto debemos asegurarle a nuestro cliente que el proceso de transformación será exitoso, de lo contrario nada tiene sentido.

Por tal motivo intuyo que, en marketing B2B, deberíamos considerar una quinta "P" (que se sumaría a las famosas 4 que refieren a Producto, Precio, Plaza y Promoción). Desde lo conceptual habría que llamarla "P de Procesos", no obstante prefiero llamarla "P de Producción" para no confundirla con la "P de Procesos" que se agrega en marketing de servicios. Que refiere a los procesos internos de la empresa que vende el servicio.

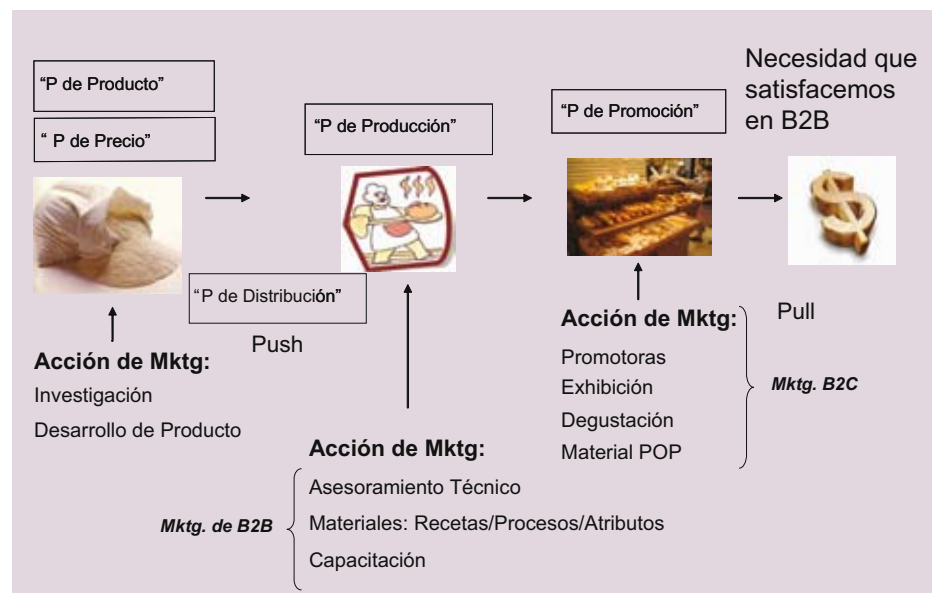
Muchas veces Marketing comienza a desarrollar sus planes a partir de lo que podríamos decir caricaturizando un poco, "la promotora" y "el volante"...

En este caso me refiero a los procesos productivos del cliente.

Consideremos el siguiente diagrama:

Supongamos que el equipo de marketing ha identificado las necesidades del cliente (definido éste como el "convertidor") y que nuestro equipo de Investigación y Desarrollo ha transformado esas necesidades en requerimientos técnicos específicos.

Sobre esa base ha formulado un producto que se ajusta perfectamente a lo que el cliente necesita, espera y desea. Hasta este momento todo suele desa-





beríamos decir es cuáles son los tiempos de producción, cómo se debe desarrollar el proceso, cuánta rentabilidad va a poder obtener del producto final, etc.

Es cierto que en casi cualquier empresa de B2B existe un departamento técnico que visita a los clientes y contribuye a cerrar ventas, pero el punto que quiero resaltar es que este proceso debería estar integrado, ser parte del proceso de marketing. Tal vez, el asesoramiento técnico, la capacitación e implementación sean las herramientas de marketing más importantes en el B2B. Y esto es así, sencillamente por una razón, **el cliente no compra el insumo para consumirlo, lo compra para transformarlo y obtener un producto final**, de forma tal que si no logramos demostrar que ese proceso se va a dar en forma exitosa, no habremos satisfecho ninguna necesidad en nuestros clientes.

rollarse, en el mejor de los casos, de acuerdo a lo que es metodológicamente y conceptualmente correcto. Pero luego el departamento de Marketing comienza a desarrollar materiales que apuntan al consumidor final y no al "convertidor". Y es aquí donde cometemos errores tales como incluir claims: "Vive una vida más saludable", cuando en realidad lo que de-

Y recordemos que la misión del marketing es justamente, satisfacer necesidades, deseos y expectativas de forma rentable. Dicho esto, uno podría pensar que no es necesario enseñar marketing B2B ya que la propia misión del marketing

trasciende cualquier especificidad, y es, en parte, cierto. Pero el punto principal es que los individuos tienden a olvidar lo importante y se quedan con el formato, con los tips y en cualquiera de los casos es un error. Curiosamente parece existir una gran distancia entre la teoría que se conoce, en materia de marketing, y las acciones que se llevan a la práctica. Como en la metáfora de Carlos Vaz Ferreira, hay globos que suben muy alto porque van sin peso, sin contenido, y otros que se elevan más lento porque llevan consigo la barquilla (son consistentes con la teoría que conocen y profesan).

De todas formas, es importante hacer acciones de consumo masivo, aun en B2B, pero éstas deben perseguir el objetivo de generar demanda a nuestros clientes para contribuir a que se cierre el ciclo que termina en rentabilidad para el convertidor. Allí sí apliquemos el

Las necesidades del empresario son diferentes a las del consumidor final, sin embargo muchas empresas dedicadas al B2B siguen desarrollando materiales que apuntan al consumidor final

libro que conocemos (promotoras, folletos, "bombos y platillos") y de esta forma si nuestra empresa se dedica al negocio B2B, se deberían tener en cuenta estos aspectos. Que no es más que tener en cuenta cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes.



Intuyo que muchos de ustedes pueden estar pensando: "Si quiero satisfacer las necesidades de mi cliente (el convertidor), indefectiblemente tengo que pensar en las necesidades del consumidor final. Es él en última instancia quien comprará el producto de mi cliente y cerrará el ciclo comercial del negocio, teniendo sentido en el mediano plazo".

Si está pensando en eso, tengo que decirle que es correcto. Es cierto que se deben diseñar insumos que aseguren que el "convertidor" pueda producir bienes finales que encuentren demanda en su mercado. Pero esto no implica que las necesidades de mi cliente (el convertidor) sean las mismas que la del cliente final. De hecho, ya hemos visto que no lo son, por tanto, nuestra propuesta de valor no puede ser la misma para el cliente final que para el convertidor.

Ec. Antonio de los Campos, PMP