

EL PENALTI DE
PANENKA
Sergio Bernués Coré



Una parábola de
Marketing, Innovación y Personas



El Penalti de Panenka

El Penalti de Panenka

Una parábola de Marketing,
Innovación y Personas

Sergio Bernués Coré

Sergio Bernués Coré

El Penalti de Panenka

El Penalti de Panenka

Una parábola de Marketing,
Innovación y Personas

Sergio Bernués Coré



Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción, por cualquier medio impreso, electrónico o audiovisual, con fines comerciales o para ser exhibidos en público, de la totalidad o parte del contenido de este libro, sin la autorización previa y por escrito de MQH Editorial y/o del propietario de los derechos de autor.

Derechos de autor

© Sergio Bernués Coré

© MQH Editorial - Consultores Cetresce S.L.

www.miraquienhabla.es

Primera edición : Enero de 2019

ISBN: 978-84-949292-0-5

Depósito legal: HU-32-2019

Impreso por Icomgraph

El presente libro está disponible para promociones y compras por parte de organizaciones, en condiciones especiales para grandes cantidades.

Es posible crear ediciones personalizadas, con la opción de adaptar la cubierta, insertar logotipos corporativos o incluir un pequeño texto a modo de presentación.

Para más información:

- (34) 974 21 52 52
- editorial@miraquienhabla.es

El Penalti de Panenka



SERGIO BERNUÉS

www.sergiobernues.com

Sergio Bernués Coré

AGRADECIMIENTOS

No existe el Yo sin NOSOTROS y SOMOS gracias a muchos otros que nos han acompañado en el camino. A unos los olvidamos, a otros los recordaremos siempre, pero de todos ellos quedó algo. Suelo decir que es vital acostumbrarnos a decir GRACIAS y vaya desde aquí mi agradecimiento a todas las personas que han sido fundamentales en esta historia.

A Eva, Diego, Álex y Mario por ser el impulso vital que me empuja hacia delante. A mis padres, por proporcionarme las herramientas para transitar por las sendas del devenir. A mi hermana, a Pablo y Mercedes por estar allí. A Sergio, Elena y José Mari por su apoyo.

A Javier García Antón por su amistad y todas sus sabias apreciaciones. A María José Barlés por inyectarme ese virus que se llama Marketing. A Juan Carlos Alcaide, un lujo haber podido aprender de uno de los mejores. A Daniel Tortajada por su implicación. A Helena Guardans, Ildefonso García Serena, Pilar Budé, Jesús de Miguel, Alberto Ayora y Raúl Benito por sus palabras.

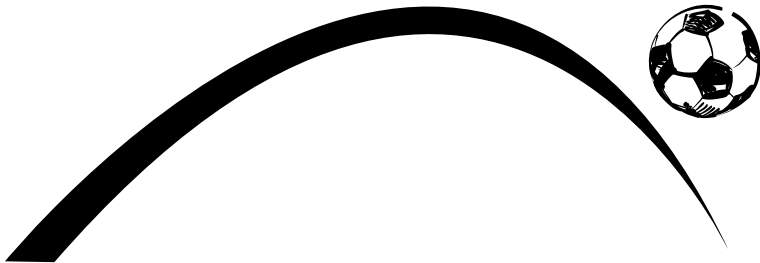
A las empresas Panenka que aparecen citadas en las páginas siguientes. En definitiva a todos los que formáis parte de esta aventura: Amigos, Familia, Clientes, Alumnos... Muchas gracias por tanto.

Sergio Bernués Coré

PARÁBOLA

1. f. Narración de un suceso fingido del que se deduce, por comparación o semejanza, una verdad importante o una enseñanza moral.

2. f. Geom. Curva abierta cuyos puntos son equidistantes de una recta y un punto fijos, formada por dos ramas simétricas respecto de un eje, y que resulta de cortar un cono circular recto por un plano paralelo a una generatriz.



Sergio Bernués Coré

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	9
PARÁBOLA	11
PRÓLOGO	19
EL GOL DE SERGIO BERNUÉS.	19
CINCO SEGUNDOS DE LECCIONES PARA LA ETERNIDAD.	23
I. EL CALENTAMIENTO	25
EJERCICIOS GENERALES	25
EJERCICIOS ESPECÍFICOS	26
UNA FINAL EN BELGRADO	29
II. UN PARTIDO QUE JUGAR	31
III. EL PRIMER TIEMPO	35
LA CLIENTEFILIA	35
EL MÚSICO CALLEJERO	37
¿QUÉ ES EL MARKETING?	38
EL NUEVO CLIENTE	40
LAS 10 VERDADES MUTABLES DEL MARKETING	43

EL CLIENTE SIEMPRE TIENE SU RAZÓN	46
<u>IV. EL SEGUNDO TIEMPO</u>	<u>49</u>
¿QUÉ ES INNOVACIÓN?	49
PUNTOS DE RUPTURA	52
LAS ÚLTIMAS FRONTERAS	58
<u>V. LA PRÓRROGA</u>	<u>65</u>
¡ES LA EMPATÍA, ESTÚPIDO!	65
DEL VALOR DE LAS IDEAS A PONER LAS IDEAS EN VALOR	67
<u>VI . LOS ONCE METROS</u>	<u>71</u>
<u>1-. ¡TOME DECISIONES!</u>	<u>73</u>
TOMAR LAS DECISIONES ADECUADAS	74
LAS CORAZONADAS A LA HORA DE DECIDIR	76
LA PARADOJA DE ABILENE	78
LAS TRES DECISIONES CLAVE	81
EL DIAMANTE DEL MODELO DE NEGOCIO	83
EL BENEFICIO EMPRESARIAL	88
<u>2-. ¡OBSERVE!, ¡APUNTE! Y ¡LANCE!</u>	<u>91</u>
OBSERVAR: ¿DÓNDE ESTAMOS?	94
APUNTAR: ¿A DÓNDE VAMOS?	98
LANZAR: ¿CÓMO VAMOS A LLEGAR?	101
RETROALIMENTAR: ¿CÓMO VAMOS?	102
AMPLITUD DE MIRAS	102
<u>3-. ¡CUESTIONE SU FORMA DE HACER LAS COSAS!</u>	<u>107</u>
SIEMPRE SE HA HECHO ASÍ	108
PARA MUESTRA VALGA OTRO BOTÓN	110
APRENDA A DESAPRENDER	113
IMPLANTE UNA CULTURA CREATIVA	115

LA CREATIVIDAD ES ACTITUD: ¡ENTRENE!	117
¡DÉJESE DE EXCUSAS COMIENZE A COLABORAR!	119
<u>4-. ¡SORPRENDA! ¡HÁGALO DISTINTO!</u>	<u>125</u>
EL PODER DE LA DIFERENCIA	126
PERCEPCIÓN ES REALIDAD	129
CAMBIAR EL QUÉ POR EL CÓMO	131
SOCIALMENTE RESPONSABLE	136
ENCONTRAR NUESTRO OCÉANO AZUL	141
<u>5-. ¡CUENTE UNA HISTORIA QUE SEDUZCA!</u>	<u>145</u>
GENERE CONTENIDO ATRACTIVO	147
ENAMORE A SUS CLIENTES	152
ANTONIUS STRADIVARIUS	154
LOS MERCADOS SON CONVERSACIONES	155
CONTACTO CON TACTO	157
<u>6-. ¡EL ÉXITO RESIDE EN LA TRANSPIRACIÓN!</u>	<u>163</u>
UNA CONSTANTE, LA CONSTANCIA.	165
DISCIPLINA Y PACIENCIA.	166
SOBREPONERSE A LOS FRACASOS	169
EL VALOR DE LOS VALORES	172
LAS MARIPOSAS DEL ALMA	174
<u>7-. ¡LE CRITICARÁN! ¡LE LLAMARÁN LOCO!</u>	<u>177</u>
BENDITA LOCURA	178
LA CRÍTICA ES UN DEPORTE NACIONAL	181
CONQUISTAR NUESTROS MIEDOS	182
A CONTRACORRIENTE	186
<u>8-. ¡CONFÍE EN SÍ MISMO!</u>	<u>191</u>
EL ORÁCULO DE DELFOS	192
LAS SIETE CLAVES PARA LA AUTOMOTIVACIÓN	195

SOMOS LO QUE PENSAMOS	196
CREER ES PODER	198
ENCUENTRE LA SERENIDAD	201
<u>9-. ¡CONFÍE EN SU GENTE!</u>	<u>207</u>
DIRIGIR PERSONAS	208
GESTIONAR EQUIPOS DE TRABAJO	209
EL MARKETING INTERNO	211
EMPRESAS CON ALMA	215
<u>10-. ¡SEA AUTÉNTICO! ¡SIEMPRE FIEL A SU ESTILO!</u>	<u>219</u>
EL CÁNTARO VACÍO	220
CONSTRUYA SU MARCA PERSONAL	222
NO REACCIONE, TOMA LA INICIATIVA	226
EL VALOR DE LO AUTÉNTICO	227
<u>11-. ¡NO ESPERE MÁS! ¡HÁGALO!</u>	<u>231</u>
DEL GESTOR AL IMPULSOR	234
¡BUSCAD VUESTRO PONI!	237
LA METAMORFOSIS: EL PROCESO PARA UN CAMBIO	238
¡NO LE DÉ MÁS VUELTAS! ¡AQUÍ Y AHORA!	244
<u>VII. UN GOL QUE VALE UNA COPA</u>	<u>247</u>
CAMBIE LA PERSPECTIVA, AMÁRRESE AL SUELO Y SUEÑE.	249
<u>VIII. EL DÍA DESPUÉS</u>	<u>255</u>
CUALQUIER TIEMPO PASADO FUE ANTERIOR	256
<u>REFERENCIAS</u>	<u>261</u>
<u>ORGANIZACIONES PANENKA</u>	<u>267</u>

El Penalti de Panenka

*“El penalti que marcó Panenka en la final de la Euro-
copa de 1976 sólo podía ser obra de un genio o un loco”.*

Edson Arantes Do Nascimento Pelé.

Futbolista brasileño.

PRÓLOGO

El gol de Sergio Bernués.

Podría decirse que no existe un deporte tan universalmente seguido como el fútbol. Prueba de ello es que hasta en los más remotos lugares del mundo he podido ver, sobre el torso de un niño sonriente y orgulloso, una camiseta del Real Madrid, o del Barça. Ni siquiera diría de mí misma que soy aficionada al deporte rey, pero reconozco que admiro el poder universal que tiene para hacer momentáneamente felices a sus cientos de millones de aficionados.

Por ello no me sorprende que Sergio Bernués haya tomado, de la anécdota del lanzamiento de un penalti, nada menos que el título de su libro sobre la gestión de las marcas comerciales y la creatividad, pues en principio poco tendrían estos asuntos que ver con aquel deporte. Pero cuando por fin he tenido el privilegio de leerlo, he comprendido que su originalidad estaba plenamente justificada. ¡Claro que Panenka tiene mucho que ver con la creatividad! Su sencillo y a la vez sofisticado gol se convierte, gracias a la mano hábil del autor, en el hilo conceptual de un relato ameno y diverso que recorre desde

el principio al final una galería de lo que, para abreviar, podríamos llamar “disciplinas del marketing”.

El lector podrá encontrar en la obra no solamente una multitud de consejos prácticos, perfectamente agrupados, sino un manual de uso de la creatividad y la innovación por si aún no hubiera tenido tiempo de leerse los cientos de libros que ya se han escrito sobre el tema. En este siglo XXI, al que bien podríamos llamar el Siglo de las Prisas, donde el tiempo se ha convertido en el bien más escaso, se agradece mucho que alguien haya expuesto tantos conocimientos dispersos de forma tan amena, con infinidad de ejemplos prácticos, muchos de cosecha propia, y anécdotas que completan el caleidoscopio de la psicología y la práctica de la gestión comercial. El autor nos invita a conocer las opiniones de otros autores y gurús a los que rinde culto, sobre el capítulo o el tema al que en ese momento pone el foco. Para apoyar sus tesis, no solamente saca a la luz las opiniones de emprendedores o innovadores, sino también de filósofos, políticos, economistas, deportistas, historiadores, médicos o científicos. Lo hace en tan apretada síntesis que, de no ser por su amenidad, bien podría ser calificada esta obra de una excelente “Guía del Marketing, la Creatividad y la Innovación”, título que con justicia le hubiera correspondido de no haber sido por la afición al fútbol de Sergio Bernués. Pero el libro es más que una Guía, por supuesto. Es también una reflexión con mirada propia. Una reflexión optimista sobre el poder de la creatividad para cambiar el mundo, que es a lo que todo emprendedor debe aspirar. Todo ello revela en el autor del libro un conocimiento enciclopédico de la cultura que impregna la práctica del oficio llamado Marketing. Es por ello que “El Penalti de Panenka” se lee al principio con curiosidad, después con

gran interés y que se agradece finalmente por su gran utilidad práctica. Un esfuerzo de gran mérito que hemos de recomendar a los interesados en este oficio, el de emprendedor, tan de interés universal como el propio fútbol.

Helena Guardans i Cambó.
Emprendedora. Presidenta & Ceo de SELLYBYTEL
Group España.

Cinco segundos de lecciones para la eternidad.

Un lance futbolístico de apenas cinco segundos, los que transcurren desde que Antonin Panenka tomara carrera hasta que el esférico impulsado acariciara las redes de la final de la Eurocopa de 1976, da pie con su trayectoria a una parábola del Marketing, la Innovación y las Personas.

El libro de Sergio Bernués Coré es la consecuencia coherente y afilada de algunos de los atributos que ha sembrado y cosechado en su joven pero prolífica trayectoria como profesional, consultor y profesor de márketing, avalada tanto por su contribución a la mejora de este ámbito en grandes y pequeñas empresas como por su brillante capacidad organizativa.

En realidad, tanto su evolución como este libro que tienen en sus manos obedece a dos valores consustanciales a su desempeño y a su vida: la observación y el amor por la pulcritud en el uso del lenguaje que, empero, tiene la habilidad de someter con juegos de palabras y expresiones que engrandecen el idioma de Cervantes.

A lo largo de las páginas de El Penalti de Panenka, el lector tendrá la oportunidad de conocer los más vanguardistas conceptos del márketing, con la creación de una

atmósfera donde el cliente disfrute de una experiencia irresistible como eje central. Y, sobre todo, con la creencia práctica de la figura de la persona en el centro del universo que arranca con la carrerilla y concluye en la meta. Para acompañar un relato continuo, ameno, erudito, creativo y audaz –condiciones que cumplió Panenka en el fatídico momento que fue de la concepción a la ejecución-, el autor narra los paradigmas de un buen número de empresas contemporáneas de todo el mundo que con su ejemplo constatan que la diferenciación es el camino, y que el camino exige respuestas a los tortuosos retos que el mercado y los tiempos imponen.

Una advertencia. El Penalti de Panenka no constituye un libro de fútbol, por más que la balompédica pasión de Sergio Bernués es palmaria, ni es simplemente un manual de máquetin. Es la expresión de una curiosidad de la que bebe incesantemente y que generosamente entrega a la divulgación para que usted, amigo lector, pueda conocer los basamentos de la ciencia y del oficio marquetiniano, pueda acompañar al escritor en su recorrido por el análisis de cinco segundos eternos e inciertos porque el desenlace fue gloria pero pudo representar fracaso –y, por tanto, aprendizaje- y pueda extraer sus propias conclusiones. Entre y participe de este rico universo.

Javier García Antón

Periodista. Director de Diario del Altoaragón

I. EL CALENTAMIENTO

De forma previa a cualquier partido, es fundamental realizar un conjunto de ejercicios, inicialmente de carácter general y posteriormente más específicos, con el objetivo de adaptar, física y mentalmente, al futbolista (lector) preparándolo para el máximo rendimiento.

Ejercicios generales

La semilla de este libro es la conferencia del mismo nombre que presenté por primera vez en noviembre del 2007. Varios años después, a raíz de los comentarios positivos que recibí, decidí comenzar a esbozar notas, recopilar anécdotas y desarrollar textos que han evolucionado en el ejemplar que usted tiene entre sus manos. El resultado es una sucesión de ideas, ejemplos y pensamientos relacionados con el mundo del marketing y la innovación, las organizaciones y las personas que las componen, fruto de 15 años de trabajo en los que he intercalado la consultoría, la formación y la creación de empresas. Una aventura profesional por cuenta propia que se inicia tras permanecer dos años en la gerencia de una compañía de formación para, posteriormente, sumergirme en el apasionante mundo del marketing y las personas.

El hilo conductor del mismo, es el penalti que lanzó en la final de la Eurocopa de 1976 el jugador checoslovaco Antonin Panenka. Esa forma innovadora de ejecutar una pena máxima decisiva, aglutina una serie de enseñanzas esenciales para competir en la actual coyuntura. Preceptos que utilizo de excusa para hablar de gestión de empresas y de competencias personales. Además, he tratado de sazonar cada apartado del libro con experiencias propias, tanto personales como de empresas que han apostado por senderos de excelencia e innovación o que han cometido errores que puedan poner en alerta al lector. Organizaciones que denomino “Empresas Panenka”, por su capacidad de andar por itinerarios alternativos y buscar nuevos modos de hacer las cosas que las distinguan de sus competidores. No se trata de empresas perfectas, me refiero a compañías que transitan por el camino hacia una forma diferente y divergente de actuar.

En el momento en el que escribo los últimos compases de este texto, se cumplen cuarenta años del genial lanzamiento que dio nombre a una nueva forma de ejecutar los penaltis. Un hito esencial en la historia del fútbol que permitió que el apellido Panenka se escribiera con letras de oro en los libros que narran la historia del balompié.

Ejercicios específicos

Espero que las líneas que completan las páginas del presente escrito sean de utilidad para usted, tanto a nivel personal como profesional. Mi idea, es mantener un diálogo abierto que huya de verdades absolutas y que ponga el foco en la exposición de casos e hipótesis que inviten a la reflexión. En estos tiempos de “ceos”, gurús, todólogos y demás especies que circulan por la jungla de las redes

sociales no pretendo sentar cátedra ni venderle las claves del éxito, simplemente exponerle una forma particular de ver las cosas que trato de aplicar a mi desempeño diario y que, a mí, me ha funcionado bien. Además, espero que usted pase un rato entretenido leyendo los capítulos que he desplegado a lo largo de las siguientes páginas.

Todas las cuestiones que se desarrollan en el libro pueden ser extrapoladas tanto a nivel personal como profesional, aunque en los primeros capítulos la referencia se ubica en la organización en su conjunto, en las páginas siguientes la historia va fluyendo hacia las actitudes personales como combustible responsable del funcionamiento y evolución de cualquier compañía.

Al finalizar cada capítulo le planteo una serie de ideas clave y varias sugerencias de actuación que faciliten la puesta en marcha de lo expuesto. Además, el contenido del texto se puede complementar con materiales adicionales a los que usted podrá acceder entrando en la web www.elpenaltidepanenka.com

Muchas gracias por su tiempo y bienvenido a este viaje de Marketing e Innovación que se inicia una noche de verano en la antigua República Federativa Socialista de Yugoslavia...

Una final en Belgrado

Belgrado, 20 de junio de 1976.

En el pequeño Maracaná de Belgrado, 30.790 espectadores esperaban inquietos el comienzo del partido que coronaría al campeón de Europa de selecciones nacionales. En un apasionante encuentro, la potente selección de Alemania Federal, plagada de excelentes futbolistas y defensora del título, se enfrentaba a una desconocida Checoslovaquia que se había impuesto en semifinales a la naranja mecánica de Cruyff y Neeskens.

Después de los 90 minutos de rigor, el partido había concluido empate a dos goles. Casi en tiempo de descuento, el alemán Hölzenbein igualaba una contienda que se les había puesto muy cuesta arriba, tras adelantarse la escuadra checoslovaca con tantos Svehlik y Dobias, y acortar distancias Dieter Müller en el minuto 28 de la primera parte. Finalizada una emocionante prórroga, el partido se iba a decidir en la tanda de penaltis.

Sería la primera Eurocopa en la que el campeón se dilucidaría con lanzamientos desde los once metros. Después de convertir suspenaltis los cuatro jugadores checoslovacos (Masny, Nehoda, Ondrus y Jurkemik) y Bonhof, Flohe y Bongartz por parte de la escuadra germana, el cuarto disparo alemán correspondía a Uli Hoeness.

El futbolista del Bayern de Munich colocó el balón en el punto fatídico y, tras una larga carrera, golpeó con fuerza el cuero para enviar el balón a las gradas por encima del larguero.

A continuación toda la responsabilidad recaía en un desconocido Antonin Panenka...

Una marea de fotógrafos se agolpaba tras las redes del meta Sepp Maier, considerado el mejor portero del momento, mientras el árbitro italiano Sergio Gonella vigilaba expectante la colocación del esférico en el punto de cal.

Panenka inició su carrera con seguridad y con un toque muy suave impactó el balón en su parte inferior. La pelota dibujó lentamente una parábola en el aire para internarse en el marco, a media altura, por el centro de la portería, ante la sorpresa del guardameta alemán que, volcado hacia el lado izquierdo, observaba con incredulidad cómo el balón besaba lentamente la red.

Mientras tanto, Antonin Panenka, que había celebrado el gol antes de que la pelota entrara, corría enloquecido extasiado por la victoria, sin saber todavía que pasaría a la historia del fútbol gracias a su creativa forma de convertir el penalti que otorgó la Eurocopa de 1976 a la extinta Checoslovaquia.



II. UN PARTIDO QUE JUGAR

Panenka ascendió al privilegiado Olimpo del fútbol por la atrevida forma de ejecutar su famoso penalti. El futbolista checo, observó con detenimiento lo que ocurría cada vez que se lanzaba una pena máxima, para diseñar y ejecutar una solución genuina que le catapultó a la fama.

Una exitosa historia en torno a un esférico y once fatídicos metros que nos acompañará, a modo de hilo conductor e introducción al comienzo de cada capítulo, para dar paso a una serie de reflexiones, ejemplos y argumentos relacionados con el mundo del marketing, la innovación y las habilidades personales.

Decía Peter Drucker, una de las personas que más han influido en la forma de entender las corporaciones en los últimos tiempos, que en una empresa había dos funciones básicas, sólo dos, el marketing y la innovación:

- El marketing para identificar las necesidades y los deseos de los Clientes.
- Y la innovación para proporcionarles productos que satisfagan esas necesidades.

Desgraciadamente, todavía hoy, la planificación de marketing brilla por su ausencia en un número elevado

de Pymes. En un estudio reciente que hemos realizado el 77 % de las pequeñas y medianas empresas consultadas no dispone de función específica de marketing. Y en conversaciones mantenidas con muchos de sus directivos, éstos conceden poca importancia a esta área de la empresa, siempre en función de los recursos y profesionalidad que destinan a la misma.

Como veremos en la primera parte del libro, el marketing es la ruta que nos lleva hacia los Clientes dotando nuestras decisiones de continuidad y coherencia. Una herramienta que permite optimizar el uso de los recursos, buscando oportunidades de negocio donde otros sólo ven problemas.

En función del párrafo anterior, cuentan que una empresa de los Estados Unidos, dedicada a la comercialización de zapatos, decidió trasladar a un representante de la organización a una isla del Pacífico. Su misión consistía en valorar si había posibilidades de vender sus productos en aquel remoto lugar. Pasados unos días el trabajador envió el siguiente mensaje: “La gente de estas tierras no usa zapatos por lo que creo que no existe mercado para nuestro calzado”. El director comercial de la compañía norteamericana, al no quedar satisfecho con la apreciación de su colaborador, optó por mandar a uno de sus más sagaces vendedores por aquellas latitudes. A las pocas horas de estancia en la isla, remitió el siguiente telegrama: “Nadie usa zapatos, existe un amplio mercado si somos capaces de enseñarles las ventajas de utilizarlos”

Ante la misma realidad las apreciaciones de ambos fueron diametralmente opuestas. La esencia del marketing y de la innovación se centra en identificar necesidades y deseos, viendo lo que todo el mundo ha visto pero pensando lo que nadie ha pensado con objeto de aportar

valor, en forma de productos – experiencias, a las Personas que interactúan con la organización.



III. EL PRIMER TIEMPO

La Clientefilia

La Clientefilia es una metodología de trabajo que hemos desarrollado para orientar de forma decidida el modelo de negocio de cualquier organización hacia el Cliente, haciendo hincapié en que detrás de cada Cliente hay una persona o varias a las que es preciso conocer y comprender. Este método profundiza en el ser humano que en ese momento asume su rol de Cliente para entender las percepciones, motivaciones y expectativas que condicionan su comportamiento.

El proceso se fundamenta en establecer un marco de actuación que permita la construcción de relaciones estables y duraderas, proporcionando a estos Clientes continuas experiencias positivas, memorables y dignas de ser contadas.

Para ello distingo siempre tres tipos de Clientes:

- El Cliente externo o el público objetivo de la empresa, aquellos a los que aportamos valor en forma de soluciones a sus demandas.
- El Cliente Interno o las personas que forman la organización, aquellos a los que es preciso

integrar, motivar y comprometer con los objetivos de la marca.

- El Cliente Entorno o la responsabilidad de la empresa de contribuir al mantenimiento y desarrollo del medio que la rodea.

En todas las decisiones que se toman en la organización, se debe tener en cuenta la repercusión que tendrán sobre los Clientes, ya que el secreto reside en satisfacerles y aportarles valor de forma continuada. Esta orientación hacia el Cliente la ilustro con lo que hace ya varios años denominé el teorema de Groucho. Haciendo referencia a una escena de la película de los hermanos Marx, Una Noche en Casablanca, en la cual Groucho arenga a los empleados de un restaurante del cual acaba de asumir la gerencia:

“¡Si un cliente pide un huevo a los tres minutos se lo daremos en dos, si lo pide en dos se lo daremos en uno y si lo pide en uno le daremos la gallina y que se arregle como pueda!”

Una disparatada frase del genio del bigote pintado que define una filosofía de empresa en la cual las Personas son el punto clave sobre las cuales rotará toda la maquinaria del negocio.

Para ilustrar la necesidad del marketing y la importancia de la orientación de la organización hacia los Clientes, les contaré un curioso experimento que desarrolló el Washington Post el 12 de enero de 2007. El periódico norteamericano utilizó la prueba con objeto de valorar si éramos capaces de detectar la belleza en un contexto banal y en un momento inapropiado. Como verán a continuación, en mi caso lo uso para extraer otra serie de conclusiones que me parecen fundamentales para la

empresa actual.

El músico callejero

Un hombre llegó al metro de Washington y comenzó a tocar con maestría el violín. A lo largo de tres cuartos de hora el músico completó seis melodías de diversos compositores clásicos mientras deambulaban a su rededor cientos de personas.

Concretamente, durante el tiempo que permaneció interpretando sus partituras, pasaron a su lado 1.097 personas, tan sólo siete de ellas se detuvieron y otras veintisiete le dieron dinero sin apenas pararse. Al finalizar, el violinista había recaudado 32 dólares y 17 céntimos. Cuando acabó su actuación ni estallaron los aplausos, ni llegaron los halagos en la estación de L'Enfant Plaza. Recogió su violín y se fue.

Ese violinista se llamaba Joshua Bell, uno de los mejores músicos del mundo que portaba un Stradivarius de 1713 tasado en 3,5 millones de dólares. Muy pocos fueron los que detuvieron su marcha para escucharlo, teniendo en cuenta que tres días antes había llenado el Boston Symphony Hall en un concierto cuya entrada costaba cerca de los 100 dólares. Sólo fue reconocido por una mujer que había asistido a una de sus actuaciones.

La anécdota es bastante ilustrativa para aquellos que piensan que sólo con un buen producto es suficiente para tener éxito (en este caso con uno de los mejores no funcionó) o para los que opinan que el marketing es una herramienta innecesaria en la empresa, de la cual se puede prescindir en aras de la optimización de costes.

El producto es condición necesaria pero no suficiente

para lograr el éxito. De hecho, a lo largo de la historia han triunfado productos mediocres por encima de otros que eran mejores a ojos de los expertos. ¿Se acuerda usted de los sistemas de video: VHS, Beta y 2000?

A modo de curiosidad, siete años después el violinista de Indiana regresó al metro de Washington acompañado de su magnífico Stradivarius y nueve discípulos de la Young Arts Foundation. En esta ocasión, miles de personas abarrotaron la Union Station aplaudiendo admirados las mejores composiciones de Bach y Mendelssohn interpretadas magistralmente por Bell.

¿Qué es el marketing?

El ejemplo anterior nos muestra la necesidad de dotar al producto de una serie de elementos que lo hagan atractivo a ojos de los posibles consumidores. Para ello, debemos tener claro qué es realmente el marketing. A lo largo de estos años he notado un desconocimiento de esta herramienta y de su verdadero alcance. Por ejemplo, en ocasiones, se confunde la parte por el todo, publicidad o comunicación están integradas dentro de la estrategia de marketing del negocio. En otras, se desprecia la estrategia, por lo que la táctica carece de toda coherencia y las acciones realizadas son simples ocurrencias poco eficientes.

Como planteaba el maestro Philip Kotler, autor del libro considerado por muchos la ‘biblia’ del marketing, “es un proceso social y de gestión mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor”.

Bajo mi punto de vista, se trata de una miscelánea de ciencia, arte y sentido común. Una disciplina integra-

da por un conjunto de procesos y acciones orientadas a identificar necesidades y deseos de posibles Clientes, con objeto de influir en la percepción que tengan los mismos de una empresa, institución, producto, persona... y posibilitar el intercambio de valor entre las partes. El marketing actual debe construir experiencias que conecten con la mente, el corazón y el alma de los Clientes. Los aspectos racionales, emocionales y espirituales son esenciales en este camino.

Por tanto, hablamos de la ruta que nos lleva hacia esos Clientes, una herramienta clave a la hora de comprender y optimizar las relaciones comerciales.

El marketing se basa en los siguientes aspectos:

- Detectar necesidades y deseos para ofertar productos adecuados a las demandas de los consumidores.
- Rodear a estos productos de las mejores condiciones para su comercialización con objeto de que el Cliente los perciba de la forma idónea.
- Convertir cualquier interacción entre la empresa y el Cliente en una experiencia positiva memorable y digna de ser contada.
- La existencia de un intercambio de valor entre las partes, no hay malos productos sustentados en fabulosas estrategias de marketing. Todo producto que se vende de forma repetitiva es por alguna razón, si no sólo se compraría una vez y en el momento que el Cliente viera que no cumple sus expectativas dejaría de adquirirlo.
- Medir y valorar si obtenemos los objetivos planteados porque toda acción de marketing que no tenga incidencia sobre nuestra cuenta de re-

sultados no sirve para nada.

- Dar a conocer nuestra oferta de forma comprensible y atractiva para nuestro público objetivo.
- Gestionar información que nos permita actuar con proactividad y tratar de estar preparados para los cambios del entorno.
- Dar respuesta a tres preguntas clave:
 - ¿Dónde estamos?
 - ¿A dónde vamos?
 - ¿Cómo llegamos?

Ante su demonización en ocasiones por algunos sectores, debido principalmente al desconocimiento de la disciplina y a la simplificación de la misma despojándola de toda ética, es preciso dejar claro que hablamos de una potente herramienta de gestión que podemos utilizar de forma correcta o con objetivos oscuros. De igual manera que en Internet, por ejemplo, se mezcla lo bueno y lo malo, y no por ello hay que oponerse a la revolución que ha supuesto en multitud de ámbitos.

El nuevo Cliente

A veces solemos hablar del Cliente como un ser abstracto y etéreo, por lo que es preciso recordar que Clientes somos todos y que detrás de cada Cliente hay una Persona con necesidades, deseos, motivaciones, percepciones... Por tanto, es vital que reflexionemos sobre diversas cuestiones.

¿Ha cambiado nuestra forma de comprar y hacer negocios? ¿Qué nos ha sucedido?

A pesar de lo osado de establecer una radiografía común del Cliente actual, que se pierde en generalizaciones, voy a tratar de esbozar resumidamente una serie de características que definen nuestra manera de comprar en estos tiempos. Los puntos siguientes están extraídos del análisis de diversos estudios realizados.

Es una realidad palpable que la coyuntura ha cambiado los valores, las percepciones y nuestra forma de entender la vida. Además, nuevas herramientas posibilitan otra manera de hacer las cosas modificando hábitos y conductas.

Al amparo de estos tiempos, nacen nuevas tipologías de Clientes que poco tienen que ver con los de antes. Por tanto, es preciso conocerlos a fondo para adecuarnos a sus nuevas demandas. En términos generales, la radiografía del nuevo consumidor nos habla de atributos tales como los siguientes:

- **Exigente:** Un cliente que desea más servicio, más atención personalizada. Al disponer de una mayor comparativa aumenta su exigencia y busca nuevas opciones que satisfagan sus expectativas previas al consumo.
- **Sofisticado:** Desea interactuar de una forma más emocional y sensitiva con aquello que se le oferta con objeto de vivir experiencias positivas, memorables y dignas de ser contadas
- **Más informado:** Maneja mucha más información que le proporciona internet y las redes sociales hasta el punto de que en ocasiones es difícil gestionarla llegando a la “infoxicación” o la paralización por el exceso de información.
- **Más viejo:** En el año 2000 había 600 millo-

nes de personas mayores de 60 años, en el 2050 la cifra habrá alcanzado los 2.000 millones, en comparación con los 200 millones que había en 1950.

- Hiperconectado: Está constantemente en línea con multitud de dispositivos, es multicanal.
- Desconfiado: Vive a la defensiva, tiene miedo ante las incertidumbres que plantea el futuro.
- Narcisista: Le gusta estar expuesto constantemente, contar lo que hace, mostrarse. En ello juegan un papel fundamental las redes sociales.
- Indignado. Está descontento con la actual situación.
- Socialmente responsable. Es consciente de la evolución de nuestro entorno pero la realidad es que todavía no actúa en consecuencia con el problema.
- Más sensible al precio. Es atraído por la marca blanca, las promociones y el “low cost”.

Frente al consumidor de antaño, que adquiría productos en función de su estatus y compraba de forma homogénea, nos encontramos ante lo que denomino un Cliente “multirrol” que adopta distintos roles en función del momento, la situación y sus preferencias.

Un consumidor camaleónico que reparte su presupuesto disponible teniendo en cuenta su escala de valores, si disfruta comiendo, adquirirá productos delicatessen y de vez en cuando visitará restaurantes con estrella, pero por el contrario no le importará vestirse en tiendas de bajo coste ya que no concede importancia alguna a su manera de vestir.

Se trata de un Cliente exigente y emocional que ya no se conforma con la mera satisfacción de necesidades, sino que busca vivir experiencias holísticas interactuando con productos y empresas.

Las 10 verdades mutables del Marketing

En la línea de lo anterior he tratado de desgranar diez aspectos fundamentales del nuevo Marketing que es preciso tener en cuenta y que resumen una forma personal de entender esta disciplina apasionante.

1-. La verdad absoluta no existe

En el marketing no existen las verdades absolutas. La razón la suele dar o quitar la cuenta de resultados. Muchas estrategias y acciones de marketing que se criticaron y sólo se les pronosticó el fracaso, al final resultaron ser rotundos éxitos. Algunas de las teorías empresariales y económicas que parecían inmutables se desmoronaron a finales del año 2007.

2-. Percepción es realidad

En el mundo del Marketing, percepción es realidad. Aquello que los Clientes piensan es lo que vale. Si objetivamente somos muy buenos pero los Clientes no nos perciben de la misma manera, entonces es que no lo somos. Los pensamientos de cada Cliente son los jueces que deciden si el producto tiene calidad o no, es útil o inútil, moderno...

3-. El Cliente es lo único imprescindible

El Cliente es el único elemento fundamental para que una empresa funcione. Por ello Cliente

siempre se escribe con mayúscula. Si hay Clientes, hay empresa. Si los Clientes dejan de hacer negocios con nosotros todo el mundo se va a la calle, desde el director general hasta el personal de limpieza. En ese caso de nada valen las ideas, los activos, la capacidad económica...

4-. El valor del Cliente a lo largo del tiempo

El valor de cada Cliente reside en el número de compras que realizará en nuestro negocio a lo largo de su vida como Cliente. Los Clientes que compran de forma esporádica y ya no vuelven más no son tan rentables. Por lo tanto, nuestro objetivo debe ser fidelizarlos para que hagan negocios con nosotros una y otra vez. Teniendo en cuenta que los Clientes son agradecidos pero cada vez menos fieles.

5-. Los productos han muerto, vivan los servicios.

Nos encontramos con una oferta de productos cada vez más parecida, sin apenas elementos que los distinguan. Este hecho ha originado que se conviertan en “comodities” donde la única singularidad la marca el precio. Por lo tanto es fundamental incorporar el servicio como elemento de diferenciación, en la atención personalizada, en la relación con el Cliente, en el servicio post-venta...

6-. Los servicios no se usan ni se consumen, sino que se experimentan.

Una experiencia es todo tipo de interacción que se produce entre una empresa y sus Clientes, cualquiera que sea el lugar, el ambiente,

los medios o las situaciones en que la misma se ocasiona. Es vital que cualquier organización cree una vivencia única y memorable en cada una de las interacciones que el Cliente tiene con el personal, con los procesos o con los productos de la compañía. Esa experiencia jugará un papel capital a la hora de diferenciar y posicionar la marca.

7-. La clave está en generar emoción

El marketing debe generar emociones, las cuales construyan experiencias memorables que posicionen nuestra marca en la mente de los Clientes, creando una percepción positiva que permita que realicen negocios con nosotros. Experiencia y emoción van de la mano. Apasione a sus Clientes, hágalos sentir, toque la fibra que origina la vinculación.

8-. El secreto reside en el contenido

La clave del marketing actual está en el contenido. Elige un grupo de Clientes y cuéntales una historia que los seduzca. La interrupción publicitaria no gusta, aporte valor y consiga que el Cliente interactúe con su marca.

9-. Dialogar con los clientes

Establezca continuos diálogos con sus Clientes por todos los canales posibles. Aproveche la irrupción de internet y de las nuevas tecnologías pero adáptese a los usos y costumbres de sus Consumidores. Es momento de conversar, de escuchar la voz del Cliente y actuar en consecuencia.

10-. La gestión continua del cambio

Nada permanece eternamente, todo cambia. Varían los gustos, las modas, la tecnología, la eco-

nomía, la normativa..., por lo que la empresa debe evolucionar acorde con los tiempos, adaptarse continuamente al entorno que le rodea. Recuerde siempre que torres más altas cayeron porque no fueron capaces de comprender el paso de los tiempos. Acuérdesse de Kodak, Nokia... y tantos otros que fueron desapareciendo en el pozo de la indiferencia.

El Cliente siempre tiene su razón

Es falsa la máxima de que el Cliente siempre tiene la razón porque realmente en muchas ocasiones no la posee. Esta sentencia se convirtió, a principios del siglo XX, en una declaración de intenciones para algunos comercios. La frase, “The customer is always right”, se le atribuye al emprendedor norteamericano Harry Gordon Selfridge, fundador en 1909 de los grandes almacenes Selfridge en el Reino Unido. Ilustraba la predisposición de sus tiendas de colocar al Cliente en el foco de atención del negocio.

El Cliente siempre tiene su razón, y ésta va en función de sus percepciones, experiencias, expectativas, referencias... Unas veces está objetivamente en posesión de la verdad y en otras la clave reside en los distintos puntos de vista desde los cuales se afronta el problema. Lo importante es establecer protocolos que definan como actuar en cada situación y tratar de comprender el porqué de sus distintas reacciones. En consecuencia, el Cliente ya no es el rey, es el juez que dictaminará sobre el valor que le aporta el producto ofertado para decidir si continúa haciendo negocios con nosotros. Teniendo en cuenta que su satisfacción dependerá de una sencilla fórmula, la prestación recibida menos las perspectivas previas a la

compra. Si la primera supera a la segunda se irá contento. En cambio, si sucede lo contrario, nuestro Cliente estará insatisfecho.

A veces los Clientes tampoco tienen claro lo que quieren, por lo cual no tiene mucho sentido preguntarles. Decía Henry Ford que si le hubiera preguntado a la gente lo que quería hubiera contestado que un caballo más rápido. Aquí destacan los grandes visionarios, aquellos capaces de observar el mundo e ir más allá de lo obvio para detectar nuevas formas de satisfacer necesidades, diseñando y desarrollando productos novedosos y divergentes. Genios con la habilidad de revolucionar un mercado y cambiar las reglas del juego utilizando la innovación y la creatividad como elemento clave de crecimiento.



