

## Asesor de inversiones para el negocio

---

*El éxito de una inversión consiste en anticiparse a las anticipaciones de los demás.*

John Maynard Keynes

---

El profesional del Marketing debe tener presente los siguientes hechos:

- Cada vez hay más competidores en el mercado
- Los competidores cambian constantemente sus modelos de negocio y sus propuestas de valor
- Los clientes pueden acceder a una gran cantidad de información, que les permite conocer sus opciones, otras oportunidades competitivas y cambiar
- Al mismo tiempo, el apetito de los consumidores por los productos y servicios sigue evolucionando y creciendo

Nuestros competidores y clientes seguirán aumentando su nivel de sofisticación. El Marketing también debe hacerlo para servir a la empresa, y ayudarle a competir y ganar. Para ello, su función debe evolucionar.

Marketing debe convertirse en un *asesor de inversiones* para el negocio. Como tal, debe definir:

- La estrategia global de inversiones; qué se vende, dónde se vende y a quién se vende
- El plan estratégico para maximizar el retorno sobre los activos de la empresa (ROA)
- La justificación de costes del plan operativo necesario para conseguirlo (por ejemplo, el soporte de las cifras del retorno de la inversión (ROI) para presupuestos de marketing más reducidos)

Marketing debe estar presente en las reuniones de dirección, ofreciendo un análisis del negocio conjuntamente con un análisis financiero. Debe unir los objetivos estratégicos, la ejecución de las operaciones y los criterios financieros. Puede proporcionar la alineación necesaria entre la estrategia, las operaciones y las finanzas. Debe superar tres importantes barreras para proporcionar esta alineación y convertirse en un asesor de inversiones. Cada obstáculo pone de manifiesto la necesidad de disponer de puntos clave de información, una mayor responsabilidad y una toma de decisiones más integrada.

### **Barrera 1: Definir el “tamaño del premio” es ahora más complicado**

En la época de los mercados homogéneos de masas, las empresas calculaban el valor en función de la cuota de mercado de las principales líneas de productos, basándose en economías de escala para las inversiones en marketing y en márgenes favorables para obtener beneficios. Hace diez años, el desafío evolucionó de los mercados de masas a la definición y mejora de la rentabilidad del cliente. Las empresas empezaron a incorporar información del cliente en sus datos. Muchas empresas han desarrollado con éxito estos puntos clave de información y ahora pueden agrupar los clientes en segmentos relevantes.

Actualmente, esta tendencia está evolucionando en paralelo al hecho de que los requerimientos y características de los clientes se dividen en micro-segmentos cada vez más pequeños. Las organizaciones deben responder a las necesidades de un número cada vez mayor de categorías de clientes.

El marketing de tipo “tamaño del premio” requiere que la empresa haga bien dos cosas. En primer lugar, debe agrupar los clientes en micro-segmentos relevantes para poder dirigirse a ellos, captarlos y retenerlos de forma rentable. En segundo lugar, debe determinar el potencial de rentabilidad de estos micro-segmentos para establecer las prioridades de la empresa. Esta agrupación de beneficios permite que Marketing pueda recomendar las mejores inversiones a nivel de producto, marca y segmento. Esto es especialmente relevante cuando se consideran diferentes estrategias de canal: cuanto más detallado sea el conocimiento y la agrupación de los beneficios de cada micro-segmento, mejor podrán depurarse las propuestas de marketing y ventas.

### **Barrera 2: Falta de información integrada y mejorada**

Sin el contexto adecuado (*dónde, quién, cuándo*), Marketing no puede definir ni analizar un micro-segmento. Sin una perspectiva adecuada (comparativas), Marketing no puede definir la cuota de mercado ni realizar un seguimiento de las tendencias a un nivel más detallado.

Como asesor de inversiones, Marketing debe combinar tres fuentes de información fundamentales: los clientes (operativa), el mercado (externa) y las finanzas. Para obtener todo el valor de los grandes volúmenes de datos de clientes –puntos de venta electrónicos (*electronic point of sale*, EPOS), datos sobre navegación e información basada en las fuentes de CRM y ERP– la información debe estar cuidadosamente estructurada y claramente integrada. Los criterios y valoraciones de Marketing deben estar soportados por la capacidad de categorizar, agrupar, describir, asociar y enriquecer los datos sin procesar.

Las empresas necesitan un acceso fácil, rápido y transparente a la información típica de mercado, como las tendencias de las categorías de productos, la cuota de mercado por producto, los canales y los resultados de la competencia. También necesitan información financiera y de contabilidad y fuentes de planificación para asignar costes y beneficios potenciales con el objetivo de asociar un valor a cada agrupación de beneficios.

### Barrera 3: Cifras frente a creatividad

Las empresas crean estrategias de marketing para trabajar con segmentos de clientes y obtener el “premio” asociado. El trabajo de Marketing empieza realmente ahora, y debe justificar el marketing táctico que propone, establecer presupuestos adecuados y mostrar los puntos fuertes y los límites de dichas tácticas. Obtener una información más detallada y diseñar tácticas en torno a ella ayudará a satisfacer los requisitos de Finanzas. En el pasado, este diseño tan detallado no era una regla de marketing, pero ahora es necesario para generar el ROI que Finanzas quiere ver.

Sin embargo, no siempre es fácil obtener la información adecuada. Algunos departamentos afirman que las buenas ideas se ven restringidas por tales métricas financieras, conteniendo la creatividad, la mejor faceta del Marketing.

La tradicional creatividad de Marketing debería seguir buscando la “gran idea”, pero también debería crecer para incluir la formulación de acciones específicas con un entendimiento mucho más claro de *quién*, del *por qué* y del *tamaño del premio*. No supone una pérdida de creatividad, es simplemente un medio para estructurarla en un marco de trabajo más funcional.

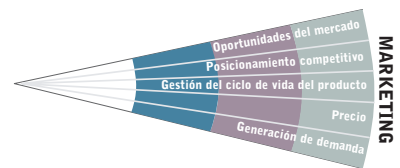
### Orientación y sistema de detección temprana

Como asesor financiero, Marketing guía la actividad estratégica y operativa, que se centra en el potencial de mercados específicos y en cómo la organización puede satisfacer las necesidades de estos mercados. En este rol, Marketing también puede ser un sistema de detección temprana de cómo los cambios del mercado implican cambios en productos y servicios, estrategias de ventas o incluso un mayor número de elementos operativos del negocio.

Muchas métricas de marketing son indicadores importantes del cuadro de mando de una compañía. Una caída repentina de los índices de respuesta a los esfuerzos que tradicionalmente tienen éxito, podría significar una mayor presión de la competencia, cambios en el mercado y/o futuros problemas de ingresos. Un buen departamento de marketing tiene una visión global. Observa e interpreta tendencias que no son fácilmente visibles en primera línea y proporciona a la empresa un contexto para lo que se está vendiendo, o no, y la propuesta de valor asociada.

Marketing tiene la responsabilidad de definir, comprender y liderar las siguientes cinco áreas fundamentales en la toma de decisiones de la empresa:

- **Oportunidades de Mercado** → ¿Cuál es la oportunidad de beneficio?
- **Posicionamiento competitivo** → ¿Cuáles son los riesgos competitivos para conseguirlo?
- **Gestión del ciclo de vida del producto** → ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
- **Precio** → ¿Cuál es su valor?
- **Generación de demanda** → ¿Cómo alcanzamos y comunicamos el valor a los clientes?



### Oportunidades de Marketing

Tomar decisiones sobre las oportunidades de marketing es un acto de equilibrio entre abordar la posibilidad y gestionar la probabilidad, reconociendo al mismo tiempo de la falta de seguridad. Esta área de decisión es fundamentalmente estratégica y se ocupa del largo plazo. Gestiona la inversión inicial y prioriza las unidades de negocio más prometedoras en beneficios, ocupándose además de las demoras en los resultados.

Comprender el potencial de beneficio de las oportunidades requiere un cálculo detallado del precio, coste del servicio, requisitos de distribución, calidad del producto, recursos, empleados, etc. Las oportunidades de mercado más evidentes ya han sido identificadas por nosotros o por la competencia. Se trata de encontrar las joyas ocultas enterradas entre los datos que otros no han descubierto. Éstos son los micro-objetivos que deben ser identificados, analizados y comprendidos.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Cuota de mercado (%)	Crecimiento del mercado (\$)	Mes fiscal
Ratio crecimiento mercado (%)	Beneficios del mercado (\$)	Año
Ingresos del mercado (\$)	Volumen unidades mercado (#)	Trimestre
	Beneficios (\$)	Mes
	Ventas (\$)	Industrias
	Ventas volumen unidades (#)	2 dígitos SIC
		4 dígitos SIC
		Áreas de marketing
		Región
		Área
		Segmento de marketing
		Segmento de marketing
		Micro-segmento
		Marca de producto
		Línea de producto
		Marca
		Organización de ventas
		Región de ventas
		Territorio de ventas
		Código organización

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Marketing	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Analistas	•		
	Profesionales	•		
Desarrollo del producto	Ejecutivos			•
	Analistas		•	
Ventas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
	Analistas		•	
Finanzas	Ejecutivos			•
	Analistas		•	

### Posicionamiento competitivo

Un posicionamiento competitivo eficaz implica conocer realmente nuestra oferta de productos y/o servicios para los segmentos a que nos dirigimos, y cómo se compara con la de otros proveedores. Como asesor de inversiones, Marketing debe definir claramente el negocio y la propuesta competitiva: *¿En qué segmentos del mercado estamos compitiendo, y con qué productos y servicios?*

Marketing debe definir e invertir en puntos clave de información específicos que le ofrezcan una perspectiva que le permita comparar los criterios de selección de sus clientes con los de sus competidores. Marketing debe conocer en sus ofertas los factores diferenciales que son importantes para sus clientes y su duración en el tiempo, basándose, por ejemplo, en la dificultad de copiarlos. También necesita entender las implicaciones de esta información sobre el precio.

- ¿Están nuestros precios por encima o por debajo de los de nuestros principales competidores, y cuánto?
- Si están por debajo, ¿es esta situación sostenible en función de nuestro perfil de costes, o el coste constituye una amenaza futura?
- ¿Qué recargo pagarían los clientes por las propuestas de valor añadido?

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Crecimiento competencia (%)	Cambio precios competencia (\$)	Competidor
Cambio precios competencia (%)	Ventas competencia (\$)	Tipo de competidor
Cuota de la competencia (%)	Crecimiento del mercado (\$)	Empresa competidora
	Beneficios del mercado (\$)	Mes fiscal
	Facturación del mercado (\$)	Año
	Ventas (\$)	Trimestre
		Mes
		Industrias
		2 dígitos SIC
		4 dígitos SIC
		Áreas de marketing
		Región
		Área
		Segmento de marketing
		Segmento de marketing
		Micro-segmento
		Marca de producto
		Línea de producto
		Marca
		Organización de ventas
		Región de ventas
		Territorio de ventas
		Código organización

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Marketing	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Analistas	•		
	Profesionales	•		
Ventas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
	Analistas	•		
	Profesionales		•	
Desarrollo del producto	Ejecutivos			•
	Analistas		•	

### Gestión del ciclo de vida del producto

Los productos nacen, crecen y mueren. Los departamentos de Marketing deben gestionar el ciclo de vida de los productos y maximizar el retorno en cada etapa adaptando o retirando los productos no rentables e introduciendo otros nuevos. Los ciclos de vida varían significativamente entre industrias y segmentos de mercado. Por ejemplo, la tecnología informática evoluciona en ciclos de 12 meses; el ciclo del sector del automóvil oscila entre tres y cinco años. Este ritmo de innovación (que está sujeto a cambios repentinos) establece el contexto en que la dirección necesita aportar “nuevas noticias” a nuestros mercados. Las nuevas noticias alimentan la maquinaria de marketing, como una forma significativa de excitar y capturar el conocimiento de los clientes. También está vinculado a los resultados financieros, ya que la innovación de los productos puede dar lugar a futuros ingresos.

La innovación puede implicar cambios pequeños o grandes de los productos existentes, así como la introducción de productos totalmente nuevos. Por ejemplo, basándose en su conocimiento de segmentos existentes y nuevos, Marketing puede realizar cambios en el *packaging* y el precio para capturar nuevas oportunidades. Estos cambios pueden conseguirse a corto o largo plazo y forma parte del rol de Marketing definir los objetivos y las previsiones de rentabilidad.

Las empresas tienen portafolios de productos y servicios, cada uno en su etapa propia en el ciclo de vida. La práctica clásica de clasificar los productos/servicios en estrella, vaca lechera o perro obliga a realizar revisiones de producto con dimensiones de tiempo, rentabilidad y ventaja competitiva. La gestión del ciclo de vida del producto prosigue el proceso de definición del posicionamiento competitivo y la oportunidad de mercado. Marketing identifica nuevas oportunidades, conoce la distribución de la competencia e investiga qué productos y servicios pueden funcionar mejor.

Marketing debería saber qué proporción de las ventas existentes proviene de nuevos productos y comparar ese porcentaje con el de la competencia. Esta medida ayuda a la organización a valorar el impacto de invertir más o menos en innovación. Como asesor de inversiones, la posición de Marketing le permite aconsejar a la empresa sobre cómo predecir cambios en la cuota de mercado si no introduce nuevos productos en un determinado periodo de tiempo. El análisis detallado permite a la empresa segmentar sus productos según los diversos ciclos de vida y sus correspondientes expectativas, de forma que pueda planificar la introducción de nuevos productos.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Crecimiento nuevo producto (%)	Valor de marca (#)	Mes fiscal
Cuota nuevo producto (%)	Crecimiento del mercado (\$)	Año
Cuota relativa nuevo producto (%)	Precio neto (\$)	Trimestre
	Ventas producto nuevo competencia (\$)	Mes
	Cuota producto nuevo competencia (%)	Áreas de marketing
	Crecimiento nuevo producto (\$)	Región
	Beneficios nuevo producto (\$)	Área
	Ventas nuevo producto (\$)	Segmento de marketing
	Nuevos productos desarrollados (#)	Segmento de marketing
	Facturación ventas (\$)	Micro-segmento
		SKU del producto
		Línea de producto
		Marca
		SKU
		Tiempo en el mercado
		Gama

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Finanzas	Ejecutivos			•
	Analistas		•	
Marketing	Ejecutivos	•		
	Analistas	•		
Operaciones/Producción	Ejecutivos			•
	Analistas		•	
Compras	Ejecutivos			•
	Analistas		•	
Desarrollo del producto	Ejecutivos			•
	Analistas		•	
Ventas	Ejecutivos			•
	Analistas		•	

## Precio

En el pasado, las empresas definían ampliamente su propuesta de producto con el propósito de echar una red lo más grande posible sobre los mercados de masas homogéneos. El inconveniente de esta práctica era que cuando un producto se convertía en un producto esencial general (*commodity*), se veía afectado por la sensibilidad al precio. Hoy día, los responsables de marketing inteligentes ven los micro-segmentos de mercado no como un reto, sino como una oportunidad para definir ofertas más pequeñas y más personalizadas menos sensibles al precio. Cuanto más se adapte nuestra propuesta de producto a una solución para el problema específico del cliente, más fácil será proteger nuestro precio y nuestro margen.

Adaptar la propuesta de producto requiere una información más detallada. Los sencillos informes de los sistemas transaccionales pueden proporcionar suficiente información para soportar las estrategias de marketing de masa homogénea. Dirigirse a micro-segmentos significa modelar las implicaciones de precios y hacer un seguimiento de los resultados en múltiples niveles.

- ¿Qué oportunidades de combinación de productos y servicios son posibles para unos segmentos del mercado y clientes determinados?
- ¿Ofrece el portafolio de productos una combinación de valor y una ventaja conveniente cuyo precio puede fijarse tácticamente?
- ¿Cómo afectará un incremento o una disminución del precio sobre los volúmenes (como medida de la elasticidad de los precios)?
- ¿Hasta qué punto debería utilizarse el precio como una herramienta defensiva en lugar de agresiva y cuáles son los beneficios de coste relativo? Por ejemplo, cuando un negocio dispone de únicamente una pequeña cuota de mercado, ¿conviene ser agresivo sobre el terreno de su competidor?

Las empresas establecen los precios basándose en modelos bien diseñados, pero también deben monitorizar cuán flexibles deben ser las oficinas locales y los equipos de ventas. Unos precios centralizados garantizan la estabilidad de los márgenes, aunque pueden ser contraproducentes en una situación competitiva rápidamente cambiante. Las empresas normalmente ofrecen precios recomendados y precios mínimos. Esto permite a los comerciales locales responder a la presión de la competencia y al mismo tiempo protege el negocio de niveles de precios peligrosamente bajos. Un buen sistema de marketing monitoriza estos datos para comprobar la validez de las suposiciones sobre precios y conocer con suficiente antelación los posibles movimientos de la competencia sobre precios

---

*Los análisis específicos de producto son especialmente útiles, en función del segmento de clientes, grupo de productos o tipo de packaging. Permite a la empresa centrar su atención en las unidades más adecuadas para el mercado y, al mismo tiempo, proporcionar la opción más atractiva para la empresa en términos de costes.*

Andreas Speck, Head of Information Management, Kotányi GmbH

---



Unos incentivos de ventas bien definidos pueden ayudar a evitar la erosión de los precios, aunque la experiencia demuestra que también pueden promover comportamientos no deseados. Desarrollar incentivos de ventas sin implementar un sistema de informes sobre dichos incentivos es una forma de malgastar el dinero. La capacidad de gestionar recomendaciones sobre precios y al mismo tiempo ofrecer a los comerciales la flexibilidad que necesitan depende del uso de la información proporcionada por las herramientas de inteligencia de negocio y planificación.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Cambio precios (%)	Promedio precio (\$)	Cliente facturado
Crecimiento segmento precio (%)	Descuento (\$)	Grupo industria
Cuota segmento precio (%)	Extensión descuento (%)	Industria
	Tarifa (\$)	Categoría
	Precio neto (\$)	Nombre del cliente
	Cambio precios (\$)	Competidor
	Factor elasticidad del precio	Tipo de competidor
	Ventas segmento precio (\$)	Compañía competidora
	Valor segmento precio (\$)	Rel. Estado ventas cliente
	Ventas (\$)	Estado
	Ventas volumen unidades (#)	Mes fiscal
		Año
		Trimestre
		Mes
		Áreas de marketing
		Región
		Área
		Segmento de marketing
		Segmento de marketing
		Micro-segmento
		Marca del producto
		Línea de producto
		Marca
		Organización de ventas
		Región de ventas
		Territorio de ventas
		Código organización

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Marketing	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Analistas	•		
	Profesionales	•		
Ventas	Ejecutivos			•
	Analistas		•	
Finanzas	Ejecutivos			•
	Analistas		•	
Desarrollo del producto	Ejecutivos			•
	Analistas		•	
Operaciones/Producción	Ejecutivos			•
	Analistas		•	
Servicio al cliente	Ejecutivos			•
	Analistas		•	

**Generación de demanda**

La teoría del Marketing se pone a prueba con la generación de demanda. Todo el pensamiento estratégico y la orientación de Marketing sobre micro-segmentos, beneficios potenciales, la oferta y la presión de la competencia se reflejan en publicidad, promociones, iniciativas en línea, relaciones públicas y eventos.

Marketing gestiona su rendimiento táctico analizando las promociones, comunicaciones, campañas de marketing, soporte bajo la línea, recursos internos, índices de respuesta, y coste por respuesta. Al mismo tiempo, Marketing debe saber si la empresa está adquiriendo o no los clientes adecuados para su portafolio futuro ideal. Esto es clave para entender los resultados de un esfuerzo de marketing en un micro-segmento.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Ventas base (\$)	Valor de marca (#)	Mes fiscal
Ventas incrementales (\$)	Campañas de marketing (#)	Año
ROI promociones (%)	Gasto de marketing (\$)	Trimestre
	Gastos/Oportunidades marketing (\$)	Mes
	Margen no promocionado (%)	Áreas de marketing
	Ventas no promocionadas (\$)	Región
	Margen promocionado (%)	Area
	Beneficios promocionados (\$)	Método de marketing
	Ventas promocionadas (\$)	Método de marketing
	Oportunidades venta cualificadas (#)	Segmento de marketing
	Ventas en promoción (\$)	Segmento de marketing
		Micro-segmento
		Proyectos de campañas de marketing
		Tipo de campaña de marketing
		Campaña de marketing
		Línea de producto
		Línea de producto
		Organización de ventas
		Región de ventas
		Territorio de ventas
		Código organización
		Semanas de promoción

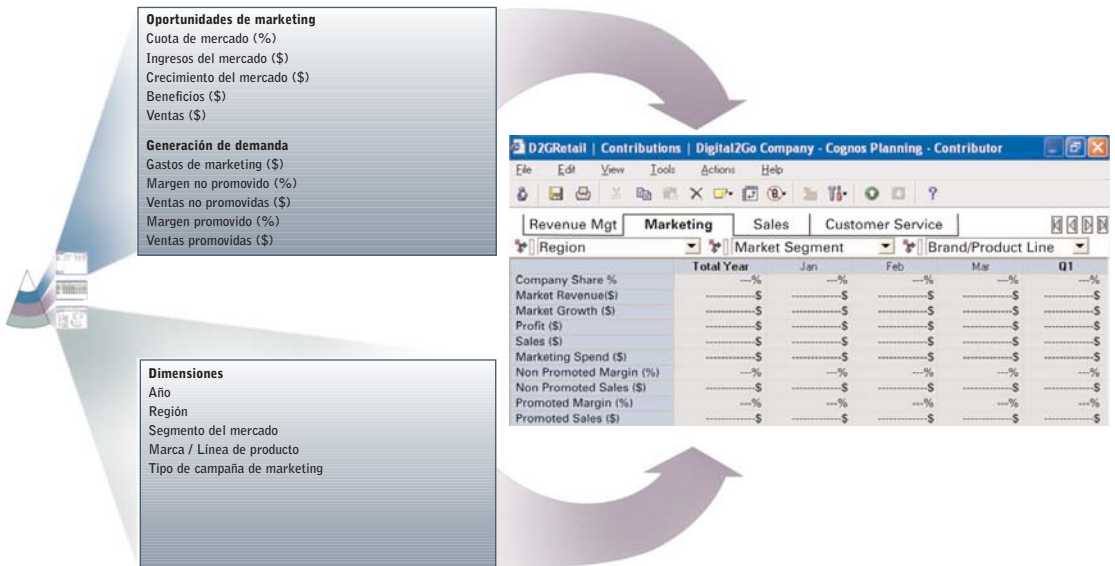
FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Marketing	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Ventas	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Profesionales		*	
Servicio al cliente	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Finanzas	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	

Mejorar las tácticas de Marketing no consiste simplemente en diseñar actividades más detalladas y específicas; también significa saber qué elementos funcionan mejor que otros. Marketing debe entender la fortaleza y vitalidad de sus diversas áreas de decisión, incluyendo precios, promociones, cambios de empaquetado y comunicaciones a los consumidores. ¿Qué es lo que genera una mayor respuesta? ¿Y a qué coste? Con una amplia variedad de opciones que incluyen la publicidad tradicional, en línea y respuesta directa, Marketing necesita saber qué herramientas funcionan mejor para cada grupo.

Entender y analizar esta información es clave para un correcto alineamiento y asignación de responsabilidades. Generar demanda requiere un estrecho alineamiento con Ventas, y los equipos tácticos de Marketing continuamente redefinen su meta y la selección de “flechas” tácticas hasta que dan en el blanco.

*Los directores comerciales pueden implementar los planes acordados con sus clientes y las promociones pueden planificarse a nivel de mercado y de consumidor. Además, el conocimiento del impacto de los desarrollos sobre la rentabilidad de los productos es mucho mayor.*

Elco van den Akker, Business Planning Manager, Philips



*Las áreas de decisión Oportunidades de Marketing y Generación de demanda muestran cómo la función Marketing puede monitorizar su rendimiento, asignar recursos y establecer planes para futuros objetivos financieros.*