

Esto es puro marketing

Reflexiones sobre el verdadero rol del marketing estratégico en el negocio y la factibilidad de contar con una metodología estructurada para evaluar dónde potenciar la creación, captura y sostenimiento de valor.

Mala fama. Esto es lo que lamentablemente indica la normalización de la frase “es puro marketing” en nuestros diálogos cotidianos. Fama seguramente ganada en buena ley, a juicio del cliente insatisfecho tras alguna (nueva) experiencia alejada de sus expectativas. Un sinnúmero de promesas incumplidas por tantas empresas a más que tantos clientes, no ha hecho más que nublar el entendimiento que existe sobre el Marketing. Promesas fallidas que, afortunadamente para muchas empresas, como indicara el estudio realizado por el ESE Business School y BBK Group en marzo de 2022, el 59% de los clientes perdonan.

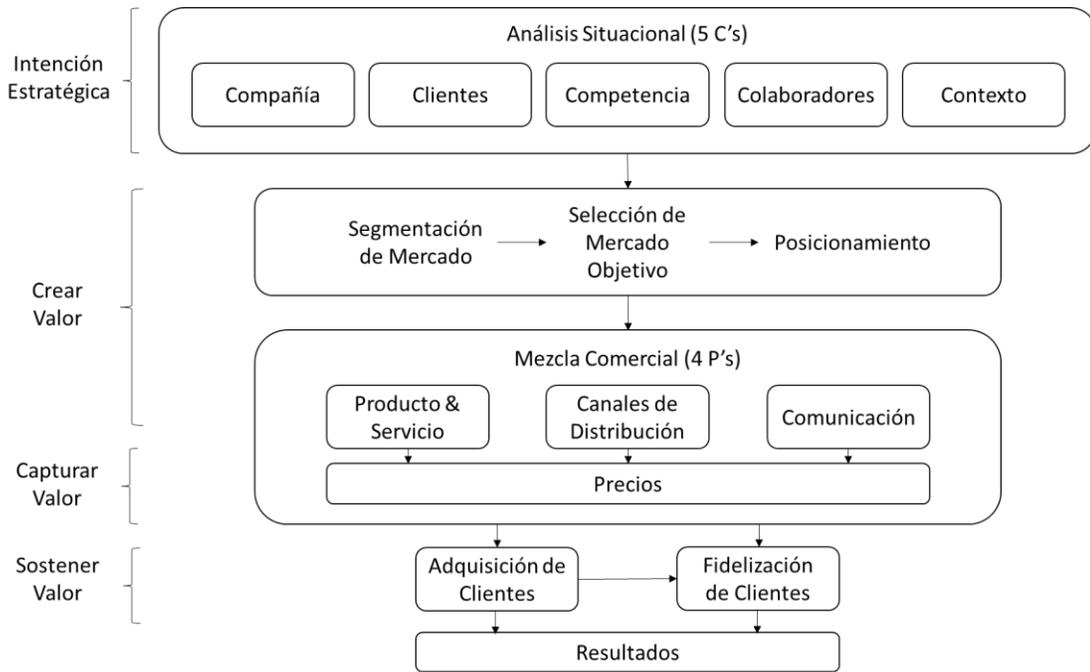
Sin embargo, esta frase estigmatizante puede que para muchos sea una puñalada. Porque cuando se logra visualizar el tremendo impacto que tiene en el negocio una gestión consistente de la estrategia comercial, surge como una necesidad imperiosa el compartir algunas herramientas complementarias a los marcos metodológicos existentes. Todo esto con la finalidad de ponerlas al servicio de lo que ya en el siglo pasado Peter F. Drucker definía como el único propósito de negocio válido: mejorar el valor entregado a los clientes, para que nos elijan una y otra vez.

Marco conceptual para la estrategia de Marketing

El inicio de cada nuevo curso de Marketing Estratégico es una maravillosa oportunidad de aportar con un granito de arena a que los líderes empresariales que pasan por nuestras aulas dominen el ámbito de la propuesta de valor, propio del Marketing de máxima pureza. En las encuestas de satisfacción realizadas a los alumnos del ESE, ellos declaran saber de Marketing menos que el promedio de las materias del módulo. Sin embargo, una vez que los estudiantes son expuestos a un marco conceptual de la materia, es notable la evolución de su entendimiento.

En este sentido, el marco conceptual desarrollado por el profesor Robert J. Dolan de Harvard Business School en su publicación “Note on Marketing Strategy” (Harvard Business School, Noviembre 2000), y actualizado recientemente en “Marco para el desarrollo de estrategias de marketing” (Harvard Business Publishing Education, Diciembre 2019), entrega su valor de una manera simple pero potente. Este marco conceptual resume años de investigación del faculty de Harvard Business School en el ámbito del Marketing y ordena los conceptos en una secuencia lógica válida para cualquier organización de prácticamente cualquier sector industrial. En el modelo se definen los elementos de la estrategia comercial y su finalidad: la de crear, capturar y sostener el valor a lo largo del tiempo.

Figura 1 – Esquema conceptual de la estrategia comercial del profesor Robert J. Dolan



Es indudable que las empresas necesitan contar con una metodología que les facilite el ordenar las piezas y partes del rompecabezas de la gestión comercial. Sin embargo, a pesar de que el modelo clarifica los elementos y la secuencia correcta de la estrategia de Marketing, la misma deja abiertos espacios de incertidumbre relativos a cómo diagnosticar las definiciones que hechas para cada una de las variables de la estrategia.

Diagnóstico de la estrategia de Marketing

Con esta idea en mente, desarrollamos para los programas de Marketing Estratégico del ESE un modelo de diagnóstico de la estrategia comercial, basado en el marco conceptual propuesto por el profesor Robert J. Dolan. Este modelo consiste en una evaluación estructurada de 50 preguntas o puntos de control, sobre los diferentes elementos del Marketing estratégico, que cualquier ejecutivo de organizaciones de diferentes industrias y tamaños, puede responder en base a su conocimiento experto y observaciones del negocio. El modelo facilita un proceso reflexivo ordenado para determinar las áreas de mejora en la propuesta de valor del negocio, y luego permite priorizar las iniciativas de trabajo según su impacto potencial y su facilidad de implementación. Finalizada esta evaluación, la empresa tendrá una perspectiva de la fortaleza percibida internamente de los siguientes ámbitos:

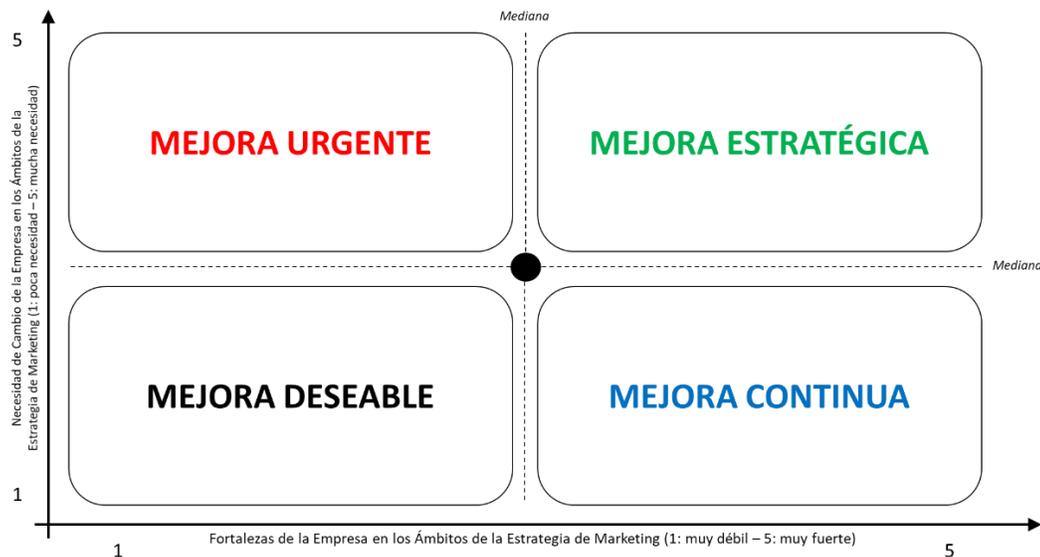
- **Ámbito de la intención estratégica:**
 - Grado de entendimiento y conocimiento de los **Clientes**.
 - Superioridad y cumplimiento de la promesa de valor por parte de la **Compañía**.
 - Conocimiento y capacidad de respuesta a las acciones de la **Competencia**.
 - Fortaleza en el establecimiento de alianzas con **Colaboradores** claves en la cadena de valor (ej.: proveedores)
 - Grado de entendimiento y capacidad de respuesta y adaptación al **Contexto**.
- **Ámbito de configuración de la propuesta de valor:**
 - Existencia y relevancia de los criterios de **Segmentación** de clientes empleados por la empresa.

- Existencia de una priorización de los segmentos de clientes y definición de segmento/s objetivo (**Targeting**).
- Existencia, entendimiento y valoración de una promesa explícita de la empresa al segmento objetivo (**Posicionamiento**).
- **Ámbito de materialización de la propuesta de valor:** la capacidad de la empresa de cumplir o superar las expectativas de los clientes a partir de su portafolios de **productos y/o servicios**, sus **canales de venta**, sus formas de **comunicación** con los clientes (tanto publicitaria como relacional)
- **Ámbito de la captura de valor:** la capacidad de fijar **precios** por parte de la empresa en el mercado y maximizar su captura de valor.
- **Ámbito del sostenimiento de valor:** la capacidad de la empresa de gestionar la experiencia de sus clientes, tanto facilitando sus decisiones de compra (**adquisición**) como entendiendo, midiendo y gestionando las palancas de satisfacción de los clientes, con la finalidad de estimularlos a volver a comprar y recomendar su experiencia (**fidelización**).

A partir de frases que describen una situación ideal de cada aspecto evaluado de la estrategia comercial, y utilizando la escala de Likert con evaluaciones de 1 a 5, se genera en primer término un diagnóstico priorizado en dos ejes: 1) Áreas de fortaleza de la organización; y 2) Necesidad de cambio para la organización. Este diagnóstico priorizado se vuelca en una matriz de cuatro cuadrantes, que identifica las áreas de mayor y menor fortaleza, en sintonía con aquellas de mayor y menor necesidad de cambio:

1. Mejora Estratégica: áreas de alta fortaleza y necesidad de cambio.
2. Mejora Continua: áreas de alta fortaleza y baja necesidad de cambio.
3. Mejora Deseable: áreas de baja fortaleza y necesidad de cambio.
4. Mejora Urgente: áreas de baja fortaleza y alta necesidad de cambio.

Figura 2 – Matriz de diagnóstico de la estrategia comercial

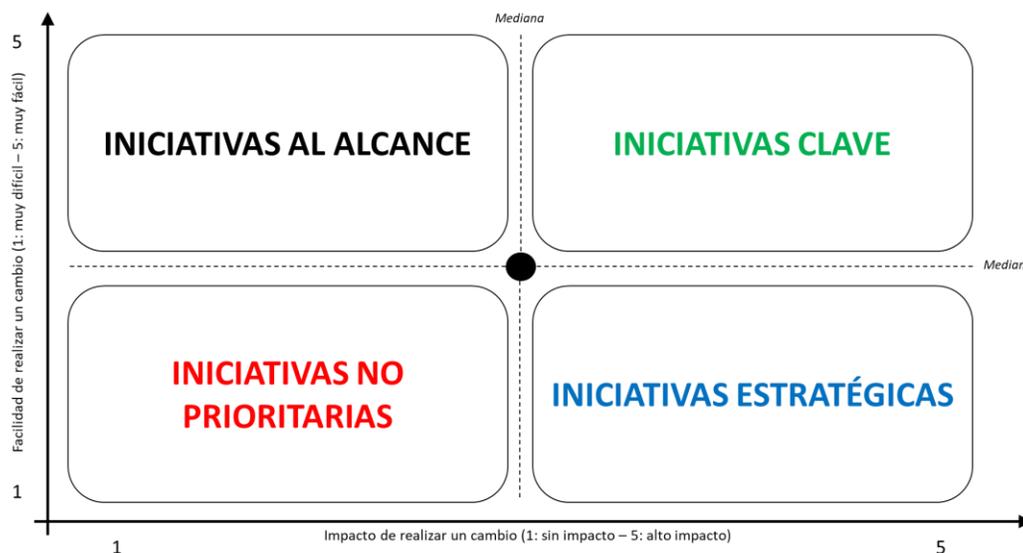


Este diagnóstico priorizado se complementa con la evaluación de otros dos aspectos fundamentales para cualquier organización: 1) Impacto de realizar un cambio; y 2) Facilidad de realizar un cambio. Nuevamente, empleando la escala de Likert, los ejecutivos determinan a través de este análisis una

matriz de implementación de las iniciativas de mejora de la estrategia comercial, identificando otros cuatro cuadrantes producto de esta matriz:

1. Iniciativas Estratégicas: aquellas que tendrían un alto impacto pero que requerirían un alto esfuerzo.
2. Iniciativas Clave: aquellas que tendrían un alto impacto y que requerirían un bajo esfuerzo.
3. Iniciativas al Alcance: aquellas que tendrían un bajo impacto pero que requerirían un bajo esfuerzo.
4. Iniciativas no prioritarias: aquellas que tendrían un bajo impacto y que además requerirían un alto esfuerzo.

Figura 3 – Matriz de priorización de iniciativas

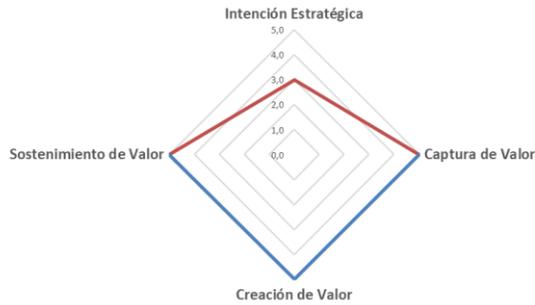


Consistencia de la estrategia de Marketing

Una vez finalizado el proceso de identificar las iniciativas centrales para la mejora de la propuesta de valor, la clave estará en realizar un diseño detallado de cada una de las iniciativas. Para tal fin, pueden utilizarse herramientas de gestión de proyectos en donde se describa específicamente lo que se espera lograr con las iniciativas. Concluida la fase de diseño de las iniciativas de mejora de la estrategia comercial, se recomienda que la empresa implemente un proceso de gestión de iniciativas estructurado, con herramientas como paneles de control de iniciativas (para el monitoreo de avance y cumplimiento de los planes de trabajo definidos), planificadores de trabajo colaborativos, foros de revisión y validación con el liderazgo, y la gestión de riesgos y bloqueadores posibles al progreso de las iniciativas.

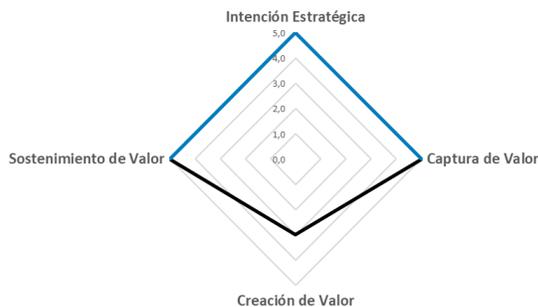
Sin embargo, además del necesario esfuerzo que implica pasar rápidamente del diagnóstico a la acción, el modelo propuesto brinda al liderazgo de la empresa una perspectiva sobre la consistencia estratégica de la evaluación realizada por la propia organización, y que puede indicar señales más profundas sobre el negocio. Esto es posible de distinguir cuando se agrupan las calificaciones del diagnóstico propuesto en virtud de los cuatro ejes centrales del modelo de estrategia de Marketing propuesto por Robert J. Dolan: 1) Intención Estratégica; 2) Creación de Valor; 3) Captura de Valor; y 4) Sostenimiento de Valor. En este sentido, la aplicación del modelo de diagnóstico propuesto permite identificar al menos cinco formas predominantes en un “diamante” de la estrategia de Marketing:

Diamante 1 | Posible Miopía de Mercado: “ojos que no ven...”



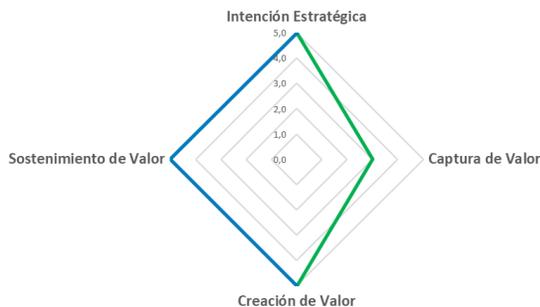
La figura ejemplificada en el diamante #1, indicaría que la organización evalúa su situación estratégica por debajo de sus capacidades de creación, captura y sostenimiento de valor actuales. Una situación como esta podría implicar que existen factores en el entorno competitivo que no están siendo incorporados en la propuesta de valor del negocio, abriendo interrogantes a mediano plazo.

Diamante 2 | Fallas en Implementación: “soñar no cuesta...”



La forma representada en el diamante #2, refleja que la organización observa problemas en su capacidad de crear valor. Un diagnóstico de este tipo puede indicar que la empresa no está logrando implementar adecuadamente su promesa, tanto en términos de segmentos objetivo, como de productos, canales o comunicación. Dado esto, las posibles ventajas actuales en la captura y el sostenimiento de valor podrían verse amenazadas en el corto plazo.

Diamante 3 | Problemas de Pricing: “dejando plata en la mesa...”



La figura simulada en el diamante #3 es propia de una empresa que no maximiza su captura de valor. A pesar de poder tener una sólida posición estratégica, de lograr elaborar y materializar su promesa de valor, y de ser capaz de adquirir y fidelizar clientes en el tiempo, una forma como la ejemplificada en este caso sería un indicador de oportunidades de mejora en la gestión de precios.

Diamante 4 | Riesgo de fuga de clientes: “yo te avisé...”



La forma indicada en el Diamante #4, indica una señal de alerta respecto de la capacidad de la empresa de sostener su nivel de negocios en el tiempo. Esta forma subvalora la capacidad de sostenimiento de valor (adquisición y fidelización de clientes), y podría entenderse como un aviso de riesgo de fuga de clientes, en virtud de que la experiencia de los clientes no estaría funcionando como es deseable.

Una estrategia de Marketing ganadora

Indudablemente, el gran desafío es lograr diseñar e implementar una estrategia de Marketing ganadora, que sea balanceada y robusta en sus cuatro vectores. Cualquier organización que se precie de cautivar a los clientes al punto de desarrollar verdaderos promotores de su marca, deberá asumir el desafío permanente de sostener altos niveles de gestión en todos los elementos de la estrategia comercial integrada.

Un desafío que de la mano de la digitalización puede ser aún mayor. Como lo indicara el padre del Marketing moderno, Philip Kotler, en su libro Marketing 4.0 (Wiley, 2017), la estrategia de marketing tradicional y el marketing digital están llamados a coexistir con roles que se combinan a lo largo del viaje del cliente. El marketing tradicional juega un rol central en la construcción estratégica y el desarrollo del conocimiento e interés por una marca. A medida que las interacciones avanzan y que los clientes demandan relaciones más cercanas con las empresas, las herramientas de marketing digital aumentan su importancia, fundamentalmente para impulsar la acción y la recomendación. La esencia está en la capacidad de reconocer estos nuevos roles complementarios, y alternarlos adecuadamente para construir la fidelidad y la recomendación de los clientes. Algo que sólo se logra entendiendo y gestionando todos los ámbitos del más puro marketing. Ese que permite crear, capturar y sostener el valor en el tiempo.

Juan Manuel Harraca:

- MBA, ESE Business School.
- DBA (c), University of South Florida, USA
- Profesor de Dirección Comercial en el ESE Business School.
- Jmharraca.ese@uandes.cl

Diamante 5 | Estrategia Comercial Ganadora

