



# THE SEMINARIUM LETTER®

USA • COLOMBIA • COSTA RICA • GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • REP. DOMINICANA • PANAMÁ • ECUADOR • BRASIL • CHILE [WWW.SEMINARIUM.COM](http://WWW.SEMINARIUM.COM)



Por Nirmalya Kumar

# Marketing para la alta dirección



**E**n *The Practice of Management*, Peter Drucker escribió: “La empresa comercial tiene dos, y solo dos, funciones básicas: el *marketing* y la innovación. El *marketing* y la innovación producen resultados; todo lo demás son gastos”. Hoy, muchos consejeros delegados y directores generales de empresas importantes están decepcionados con la incapacidad del *marketing* de producir resultados apreciables. Cada vez más frecuentemente ven su departamento de *marketing* como un gasto en vez de como una inversión, y menos profesionales del área de *marketing* ascienden hasta llegar a convertirse en director general. Mientras las empresas declaran de forma constante su deseo de acercarse a los clientes, el *marketing* está perdiendo poder ante otras funciones de la organización.

¿Qué ha ocurrido? ¿Cómo han perdido los profesionales de *marketing* su influencia, y el *marketing* su relevancia organizacional? Lo que es más importante, ¿cómo pueden los profesionales atrapar la imaginación de los directores generales, y el *marketing* recuperar su papel estratégico en la empresa?

Irónicamente, a pesar de que la función de *marketing* ha estado en declive, la necesidad de ella nunca ha sido mayor. Mi tesis es que deben comenzar a conducir un cambio estratégico general para rescatarse a sí mismos de la oscuridad corporativa que viene de la responsabilidad de implementar tácticas para las 4 P tradicionales (*product, place, price y promotion*). Deben ayudar a los directores generales a liderar iniciativas de transformación que abarquen toda la organización, que aporten un aumento del rendimiento y mejoren la productividad.

## **El *marketing* como instrumento transformacional**

En mi opinión, para que el área de *marketing* reconquiste la imaginación de la alta dirección, debe romper con las inercias de las cuatro P y asociarse con iniciativas transformacionales que abarquen toda la empresa y que sean dignas de la agenda del consejero delegado. Solo las iniciativas que son estratégicas, de funcionalidad cruzada y orientadas al balance final atraerán la atención de los máximos directivos, y solo liderando esas iniciativas los departamentos de *marketing* elevarán su papel en la organización.

Ya que la alta dirección solo puede centrarse en unas pocas iniciativas importantes, normalmente elige aquellas que requieren mejorar simultáneamente en múltiples dimensiones: mejor servicio, costos más bajos, calidad de los productos mejorada, mayor adaptación al cliente y comunicaciones mejor enfocadas. Por tanto, los miembros del área de *marketing* deberían centrarse en los problemas que implica trabajar con múltiples productos, países, marcas, canales o funciones.

Una orientación de funcionalidad cruzada requiere que los profesionales de *marketing* entiendan minuciosamente la cadena de valor al completo, incluyendo la ingeniería, las compras, la fabricación y la logística, así como las funciones de finanzas y contabilidad, y no simplemente la publicidad, la promoción y los precios. Solo serán capaces de guiar actividades por toda la cadena de valor si conocen con profundidad el resto de funciones. Los esfuerzos del *marketing* transformacional deberían centrarse en iniciativas que:

- **Aporten valor a los clientes de forma productiva.**
- **Requieran un nivel alto de pericia en *marketing*.**
- **Necesiten coordinación de funcionalidad cruzada para una implementación exitosa.**
- **Estén orientadas a los resultados.**

## **El *marketing* para la alta dirección**

Mi argumento es que el manifiesto de *marketing* de la alta dirección debería buscar iniciativas transformacionales que abarquen toda la empresa y que puedan ser lideradas por la gente de *marketing*. Estas iniciativas deben ser estratégicas, de funcionalidad cruzada y orientadas al balance final. Describiré a continuación algunas de esas iniciativas.

Tradicionalmente, el *marketing* se ha basado en la segmentación del mercado y en el *marketing mix* para crear diferenciaciones. La segmentación de mercado es el proceso de dividir el mercado en grupos de clientes de tal forma que cada segmento del mercado se alcanza mejor con una mezcla única de las 4 P. Sin embargo, crear diferenciación en los segmentos solo a través de ellas es demasiado limitado. Por el contrario, el *marketing* necesita un plan al que yo llamo “las 3 V” (*valued customer*, *value proposition* y *value network* o cliente valorado, proposición de valor y red de valor), que inspire mayores percepciones estratégicas, que examine las implicaciones de funcionalidad cruzada de servir a diferentes segmentos de clientes y que permita una identificación de dónde, en la profundidad de la empresa, se está creando alguna diferenciación.

Para satisfacer esta necesidad, propongo el concepto de segmentos estratégicos. Crear una diferenciación significativa en los segmentos estratégicos requiere dedicar redes de valores únicas para servir a segmentos estratégicos individuales. La red de valores, a la que a veces nos referimos como “cadena de valores”, es la coordinación de todas las actividades de *marketing* y no *marketing* necesarias para crear valor para el cliente. Reproducir una red de valores es más difícil que copiar un *marketing mix*. De esta forma, el concepto de segmentos estratégicos ayuda a identificar oportunidades para una diferenciación profunda.

Por ejemplo, pensemos en las aerolíneas de bajo costo como EasyJet y Southwest, que compiten por el segmento de los que pagan de su propio bolsillo, en contraste con las compañías de bandera como British Airways o American Airlines, que compiten por los viajeros de negocios, cuyos billetes los pagan sus organizaciones. EasyJet ha redefinido sistemáticamente cada componente para ofrecer precios bajos con beneficios. Logra unos ahorros en la distribución de alrededor del 25%, en relación con otras empresas de transporte que ofrecen servicio completo, gracias a que no usa agencias de viajes, fomenta las ventas por *internet*, y no participa en sistemas de reserva como Sabre y Ticketless Travel. Gasta un 10% de su presupuesto en *marketing*, pero obtiene mucho más al tener una publicidad oportunista, que llama la atención y genera mucha publicidad gratuita. Además, por medio del uso de una herramienta de gestión del rendimiento

sofisticada puede maximizar los ingresos por cada vuelo basándose en la concordancia dinámica de la oferta y la demanda. Cuando la demanda por un vuelo aumenta, los precios suben, y viceversa.

Aunque las transformaciones en los componentes de *marketing* y distribución son importantes, gran parte del ahorro en su red de valor se genera a través de operaciones radicalmente racionalizadas. Las operaciones de EasyJet se optimizan para conseguir precios bajos gracias a operaciones de embarque y desembarque rápidas (la cantidad de tiempo que el avión está en tierra entre vuelos) y la mayor utilización de los aviones. El uso exclusivo de un único tipo de avión, el Boeing 737, reduce el inventario de recambios, así como los costos de formación de los pilotos y el personal de mantenimiento.

De esta forma, las empresas del sector aéreo deben elegir a qué segmento estratégico servir, ya que requieren redes de valores dedicadas y llevar dos redes simultáneamente es imposible.

La transformación de segmentos de mercado a segmentos estratégicos ayuda al área de *marketing* a dirigir preguntas a nivel de alta dirección relacionadas con la segmentación como las siguientes: ¿Puede una empresa servir a dos segmentos diferentes? En la red de valores, ¿dónde es necesaria la diferenciación para servir a los distintos segmentos? ¿Cuándo es suficiente la diferenciación en las 4 P? ¿Cómo puede uno distinguir entre segmentos estratégicos y segmentos de mercado?

## **La alta dirección lidera desde delante, no desde arriba**

La transformación que supone pasar de ser llevados por el mercado a conducirlo plantea preguntas esenciales para la agenda de la alta dirección sobre cómo cambiar la industria a través de la innovación. ¿Qué procesos promueven la innovación radical? ¿Qué estrategias de *marketing* necesitamos para conseguir innovaciones que conduzcan el mercado? ¿Cómo gestionamos la innovación radical e incremental simultáneamente?

El dilema de conducir el mercado consiste en conseguir el equilibrio adecuado entre satisfacer mejor las necesidades de los clientes actuales a través de procesos conducidos por el mercado y crear una nueva demanda a través de procesos que dirijan el mercado sin ponerse muy por delante de los clientes.

La alta dirección no está sola en su frustración. Tras las puertas cerradas, los profesionales de *marketing* probablemente se quejarían de que su director general no entiende su departamento y no se compromete suficientemente en los procesos de ventas y *marketing*; o que el resto de departamentos les ven como un gran centro de costos, una forma de mantenerse al nivel de la competición; o que el *marketing* es como una organización benéfica: con muchos recursos en los buenos tiempos, pero los primeros en sufrir recortes cuando llegan los malos.

Muchos profesionales de *marketing* piensan que los directores generales tienen expectativas poco realistas sobre lo que su área puede hacer y no introducen suficientemente la aportación del *marketing* en la estrategia corporativa. Las promociones –es decir, la reducción de precios– a menudo proliferan porque *marketing* tiene que vender lo que sea que venda la fábrica. Esto es común en la industria del automóvil. El liderazgo en Chrysler, Ford y General Motors no ha abordado temas fundamentales como la capacidad de fabricación excedente, la superposición de marcas y la diferenciación de productos. Sin sistemas construidos bajo pedido, la tensión se acentúa entre los vendedores y los encargados de la logística y las existencias, por un lado, y los clientes que desean obtener exactamente lo que tienen en la imaginación, no lo que está expuesto en la tienda.

Algunos directores generales creen de forma errónea que contratando profesionales de *marketing* de talla mundial procedentes de otras empresas convertirán la suya en una organización guiada por el mercado, pero no se puede simplemente inyectar pericia en el *marketing* de una empresa que no esté ya orientada hacia el mercado. Empresas como Unilever y Nestlé tienen en plantilla profesionales de *marketing* geniales, pero su *marketing* tiene éxito porque toda la empresa, incluido el director general, se centra en los clientes.

Desafortunadamente, los directores generales pierden a menudo el contacto con sus clientes. Un director general de una empresa de autos importante nunca había comprado un auto en un concesionario y, por esta razón, no podía comprender la frustración del cliente. Contrastemos esto con la sensibilidad de Henry Ford: “Cuando uno de mis autos se avería, sé que yo tengo la culpa”. ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Nirmalya Kumar** es uno de los pensadores más importantes del mundo en *marketing* y estrategia. Ha escrito numerosos libros de temas de *marketing* y negocios tales como *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* en el cual ha propuesto la cultura de las 3V.



**SEMINARIUM<sup>®</sup>  
INTERNACIONAL**

PROGRAMACIÓN 2015



**CORPORATE GOVERNANCE**  
at Yale School of Management

New Haven, Connecticut, EE.UU. / 20 al 24 de abril, 2015



**THE LATIN AMERICA GENERAL  
MANAGEMENT PROGRAM**  
at The University of Chicago Booth School of Business

Chicago, Illinois, EE.UU. / 11 al 22 de mayo, 2015



**THE SENIOR  
STRATEGIC LEADERS PROGRAM**  
at Kellogg School of Management

Evanston, Illinois, EE.UU. / 25 al 29 de mayo, 2015



**TOMORROW'S WINNING STRATEGIES**  
at Columbia Business School

New York City, New York / 8 al 12 de junio, 2015



**MANAGEMENT PROGRAM  
FOR LAWYERS**  
at Yale School of Management

New Haven, Connecticut, EE.UU. / 14 al 19 de junio, 2015



**Intras**  
Integral Training Solutions

**Información e inscripciones:**  
Tel.: 809.542.0126  
ingrid.klavemann@intras.com.do  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Siganos en:

 /intrasRD
  /intrasRD
  /company/intras
  /intrasRD