



Estrategias de Mercadotecnia Analítica de Alto Crecimiento

Ing. Víctor Manuel Ornelas P.

La Alta Dirección busca crear valor para los accionistas a través de promover las ventas y mejorar los márgenes de productos y servicios en los mercados en los que participan las empresas de negocios al consumidor.

Sin embargo, la Alta Dirección de las empresas de productos de consumo enfrenta el gran reto de lograr un crecimiento rentable en un mercado de bajo crecimiento debido a que la desaceleración de la economía erosiona el poder adquisitivo de los consumidores. Además se enfrenta a una intensa competencia por la amplia oferta de productos en el comercio. Por lo cual, en muchas ocasiones se presionan las ventas y los márgenes y se obtiene baja rentabilidad sobre las elevadas inversiones en iniciativas de marketing.

Por lo que, la Alta Dirección, para crear valor para los accionistas promoviendo las ventas en un mercado de bajo crecimiento y de intensa competencia, requiere reforzar sus estrategias comerciales a través de desarrollar sus estrategias de mercadotecnia analítica para acelerar el crecimiento rentable de la empresa.

En este Artículo, Víctor M. Ornelas, Director General de Consultoría Directiva, presenta su perspectiva respecto a tres cuestiones clave:

- ¿Cómo han evolucionado las estrategias de mercadotecnia de las empresas?
- ¿Cómo han evolucionado las capacidades de inteligencia de negocios y de inteligencia analítica para soportar las estrategias de mercadotecnia?
- ¿Actualmente cuáles son las aplicaciones de la inteligencia analítica para apoyar el desarrollo de las estrategias de mercadotecnia y de clientes y los resultados obtenidos?

Evolución de Estrategias de Mercadotecnia e Inteligencia Analítica

Las empresas han evolucionado en sus estrategias de mercadotecnia de un enfoque en productos y servicios a centrarse en los clientes, pasando través de cinco etapas: mercadotecnia masiva, mercadotecnia a segmentos, mercadotecnia a segmentos meta, mercadotecnia por eventos y mercadotecnia personalizada.

La evolución de las estrategias de mercadotecnia se debe al desarrollo de las tecnologías de la información (TI) y al desarrollo de las capacidades de inteligencia analítica de las empresas, pasando por cinco etapas: analítica básica, analítica descriptiva, analítica de diagnóstico, analítica predictiva y analítica prescriptiva.

Etapas 1: Mercadotecnia Masiva - Analítica Básica

Durante las décadas de los 1950s y de los 1960s, las empresas iniciaron con estrategias de marketing básico logrando el surgimiento de las marcas mediante la promoción masiva de la venta de productos y servicios a todos los clientes en el mercado y la comunicación mediante los medios masivos de información.

En esta primera etapa, las empresas siguieron estrategias de mercadotecnia básicas enfocadas en promover la venta de productos y servicios estándar a clientes, a través de: tener un enfoque exclusivo en promover productos y servicios de calidad, manejar mensajes y ofertas no diferenciados por tipo de cliente, usar comunicación masiva en pocos canales, lanzar campañas de publicidad en TV, radio, medios impresos y correo directo masivo. En esta primera etapa, típicamente las empresas logran una tasa de respuesta de 1% en las campañas de marketing.

En esta primera etapa, las empresas típicamente cuentan con capacidades de inteligencia de negocios básica, incluyendo: poca integración de bases de datos, no se realiza limpieza de datos de clientes, consulta y extracción de datos en forma mensual, elaboración de reportes estáticos por productos, medición de respuesta en forma manual o nula y medición de efectividad de campañas de manera limitada o nula.

En esta primera etapa, las empresas cuentan con capacidades de inteligencia analítica básica, ya que se enfocan a realizar análisis exploratorio básico para determinar ¿qué pasó?, y a elaborar reportes estándar (v.g. reporte de ventas mensual).

Etapa 2: Mercadotecnia a Segmentos - Analítica Descriptiva

Durante las décadas de los 1970s y de los 1980s, las empresas realizaron estrategias de marketing intermedio dando inicio a la identificación de segmentos meta y al marketing directo, para promover más selectivamente la venta de productos y servicios a los segmentos de clientes de más alto potencial, por ejemplo a los consumidores pesados de productos de consumo.

En esta segunda etapa, las empresas siguieron estrategias de mercadotecnia intermedias enfocadas en promover la venta de productos y servicios a segmentos de clientes, a través de: tener un enfoque en promover productos y servicios de calidad, usar datos demográficos y uso limitado de compras pasadas, uso limitado de capacidades analíticas, tales como identificación de usuarios pesados, comunicación en pocos canales, empleo de pruebas simples de ofertas y mensajes y lanzamiento de campañas regulares o temporales. En esta segunda etapa, típicamente las empresas lograron una tasa de respuesta de 2% en campañas de marketing.

En esta segunda etapa, las empresas típicamente cuentan con capacidades de inteligencia de negocio intermedias, incluyendo: limitada limpieza de bases de datos, consulta y manejo de datos manual para crear listas de clientes, análisis básico de la información de clientes, elaboración de reportes con información histórica elaboración de reportes semanales en forma limitada y medición de respuesta de campañas de manera manual.

En esta segunda etapa, las empresas cuentan con capacidades de inteligencia analítica descriptiva, ya que se enfocan a realizar análisis exploratorio básico para determinar ¿qué pasó?, y a elaborar reportes estándar y reportes especiales (v.g. ventas por segmento y clientes clave).

Etapas 3: Mercadotecnia a Segmentos Meta - Analítica de Diagnóstico

Durante la década de los 1990s, las empresas continuaron mejorando sus estrategias de marketing a nivel más avanzado mediante la segmentación de los clientes para identificar a los segmentos de alto valor, la diferenciación de la oferta de productos y servicios y de la comunicación con clientes y prospectos por segmento. En esta era surge la creación de las bases de datos, el análisis de sistemas y la adopción de programas de lealtad de clientes.

En esta tercera etapa, las empresas siguen estrategias de mercadotecnia más avanzada, con segmentación y comunicación enfocada a segmentos meta, a través de: aplicar análisis predictivo para segmentación de consumidores y clientes, manejo de ofertas y mensajes basados en la segmentación de consumidores y clientes, manejar un enfoque en satisfacción de clientes para asegurar ingresos sostenibles y de enfoque en clientes y prospectos y manejo de campañas usando análisis más avanzados y eventos. En esta tercera etapa, típicamente las empresas logran una tasa de respuesta de 4% en campañas de marketing.

En esta tercera etapa las empresas cuentan con capacidades de inteligencia de negocios más avanzadas, incluyendo: limpieza regular de las bases de datos de clientes, creación de una infraestructura de tecnología de información, capacidad inicial de pronosticar comportamiento de clientes, actualización regular de bases de datos de prospectos y revisión semanal de la información actualizada de los clientes.

En esta tercera etapa, las empresas cuentan con capacidades de inteligencia analítica de diagnóstico, ya que se enfocan no sólo a realizar el análisis exploratorio básico para determinar ¿qué pasó?, sino a realizar análisis más detallados para determinar ¿porqué pasó? y a elaborar reportes estándar y reportes especiales, así como un sistema de alertas para detectar oportunamente desviaciones y tomar decisiones en forma más oportuna.

Etapas 4: Mercadotecnia por Eventos - Analítica Predictiva

Durante la década de los 2000s, las empresas continuaron mejorando sus estrategias de marketing a nivel de expertos mediante la segmentación más precisa de los clientes enfocada en los patrones de comportamiento individual, la alta diferenciación de la oferta de productos y servicios por segmento y la comunicación personalizada con clientes y prospectos.

En esta cuarta etapa, las empresas siguen estrategias de mercadotecnia de nivel experto, con comunicación personalizada enfocada en patrones de comportamiento individual, a través de: hacer un extenso uso de análisis predictivo automatizado, realizar la segmentación y la promoción enfocada basada en análisis, manejo de ofertas y mensajes altamente diferenciados por segmento, tener un enfoque de lealtad de clientes para asegurar ingresos, buscar reconocimiento de clientes, preferencias y valor en tiempo real con Tecnologías de Información, manejo de campañas regulares o temporales automatizadas por eventos y reglas de contacto. En esta etapa, típicamente las empresas logran una tasa de respuesta entre 8% y 10% en sus campañas de marketing

En esta cuarta etapa, las empresas cuentan con capacidades de inteligencia de negocios más sofisticadas, incluyendo: identificación y resolución en la fuente de problemas de calidad de costos, capacidad más sofisticada de pronosticar comportamiento de clientes, creación de base de datos robusta de prospectos de clientes, uso de tableros de control y de inteligencia de negocios y mejora en medición de respuesta para permitir análisis automatizado de la información

En esta cuarta etapa, las empresas cuentan con capacidades de inteligencia analítica predictiva para realizar análisis estadístico y pronósticos más sofisticados para determinar ¿qué pasará? Y desarrollar modelos de minería de datos de segmentación de clientes y modelos predictivos para predecir la respuesta de clientes a una promoción de un producto.

Etapa 5: Mercadotecnia Personalizada - Analítica Prescriptiva

Durante la década de los 2010s, las empresas continúan mejorando con estrategias de marketing visionario mediante la "Administración de Relaciones con Clientes" - CRM que permite enfocarse en los patrones de comportamiento individual de cada cliente, la alta diferenciación de la oferta de productos y servicios por cliente y la comunicación personalizada (1 a 1) con clientes y prospectos de clientes.

En esta quinta etapa, las empresas siguen estrategias de mercadotecnia visionaria, con comunicación de 1 a 1 en tiempo real con los clientes a través de todos los canales de comunicación.

Esta comunicación con los clientes a través de todos los canales de comunicación, se puede lograr a través de: tener acceso en tiempo real a la información para tomar decisiones basadas en los clientes, contar con capacidad de análisis en tiempo real para brindar ofertas personalizadas durante contacto con clientes, manejar segmentación basada en necesidades, preferencias, comportamientos y valor a clientes, brindar un tratamiento diferenciado de clientes basado en valor en toda la empresa y manejar campañas de ofertas personalizadas y optimizadas para todos los canales, para maximizar rentabilidad para la empresa. En esta quinta etapa, las empresas típicamente logran una tasa de respuesta entre 15% y 20% en campañas de marketing.

En esta quinta etapa, las empresas cuentan con las más modernas y avanzadas capacidades de inteligencia de negocios, incluyendo: alto enfoque en integrar toda la información en una base de datos de clientes, visión de 360° de los clientes a través de todos los canales de contacto, acceso en tiempo real a la información para tomar decisiones basadas en los clientes, acceso a datos en forma totalmente integrada y de colaboración, inteligencia de negocios permite planear y administrar campañas y uso de reglas y respuestas de clientes para venta cruzada en tiempo real.

En esta quinta etapa, las empresas cuentan con capacidades de inteligencia analítica prescriptiva para realizar análisis estadístico y pronósticos más avanzados para determinar ¿qué debe pasar?, y desarrollar modelos de minería de datos de segmentación de clientes, modelos predictivos para predecir la respuesta de clientes a una promoción de un producto y modelos de optimización para maximizar la rentabilidad sobre la inversión en todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

Marketing Analítico: Aplicación y Resultados

En una Encuesta de Febrero de 2018, realizada a los Directores Generales de Marketing (CMO) sobre la aplicación y resultados del marketing analítico se encontraron los siguientes hallazgos.

Los CMO reportan que 42% de las empresas usan el marketing analítico para la toma de decisiones, han incrementado su uso en los últimos 5 años, y usan más el marketing analítico en los negocios al consumidor (B to C 55%) que en los negocios a negocio (B to B 36%).

Los CMO usan la analítica de mercadotecnia para mejorar su efectividad en tomar decisiones estratégicas de marketing, de 10 decisiones presentadas, mencionan 5 decisiones con mayor grado de adopción por empresas usuarias: mercadotecnia digital, estrategia de redes sociales, estrategia de precios, estrategia de marca y lanzamiento de nuevos productos y servicios (excluye estrategia de clientes – ver siguiente sección).

Los CMO han mantenido su nivel de inversión en analítica de marketing y planean triplicar su inversión subiendo del 5,7% al 17.3 % del presupuesto total de marketing; por lo que, consideran muy importante que se involucre la Alta Dirección en promover el uso y en asegurar que la analítica de marketing logre un buen impacto en el desempeño de la empresa.

Los CMO han logrado muy buenos resultados con la analítica de marketing porque genera una buena contribución para mejorar los resultados de la empresa. Por esto, los CMO evalúan el impacto a corto y a largo plazo de la inversión en analítica de marketing en términos cuantitativos o cualitativos en el desempeño de la empresa y usan herramientas cuantitativas para evaluar el impacto de la analítica de marketing a corto y a largo plazo.

Analítico de Clientes: Aplicación y Resultados

En esta misma encuesta a los CMO sobre la aplicación y resultados de la analítica de clientes se encontraron los siguientes hallazgos.

Los CMO usan la analítica de clientes para mejorar su efectividad en tomar decisiones estratégicas de adquisición, conocimiento, segmentación, retención y servicio a clientes.

Los CMO reportan que han logrado excelentes resultados con la analítica de clientes, las empresas que usan más extensamente la analítica de clientes, comparadas con las empresas que usan analítica en forma limitada, logran un desempeño muy superior a la competencia en términos de ROI (+115%), crecimiento en ventas (+112%), utilidades (+93%) y ventas (+82%).

Los CMO reportan que las empresas que usan más la analítica de clientes, también logran un desempeño muy superior a la competencia en todo el ciclo de clientes medido en KPI estratégicos, en términos de: adquisición de clientes (23.0 X), lealtad de clientes (8.9 X), retención de clientes (6.5 X) y satisfacción de clientes (5.8 X).

Los CMO reportan que las empresas que usan más la analítica de clientes, también logran un desempeño muy superior a la competencia en todo el ciclo de clientes medido en KPI tácticos, en términos de: migración a clientes rentables (21.0 X), rentabilidad de clientes (18.8 X), valor generado a clientes (15.2 x) y ventas a clientes actuales (7.4 X).

Los CMO reportan que si se logra una alta involucración de la Alta Dirección, la analítica de clientes crea más valor en términos de: mayor crecimiento en ventas (+161.0%), ROI (+113%), ventas (+91%) y utilidades (+91%).

Los CMO reportan que la analítica de clientes puede crear mayor valor dependiendo del grado de madurez y de desarrollo de las capacidades analíticas en analítica en la empresa.



En resumen, la Alta Dirección de las empresas pueden crear valor para los accionistas a través de evolucionar sus estrategias de mercadotecnia de un enfoque en productos y servicios a centrarse en los clientes. Para lograr esto, las empresas típicamente evolucionan pasando por cinco etapas con características distintivas: mercadotecnia masiva, mercadotecnia a segmentos, mercadotecnia a segmentos meta, mercadotecnia por eventos y mercadotecnia personalizada. Las empresas que logran evolucionar en sus estrategias de mercadotecnia incrementan en forma muy significativa la respuesta de sus clientes a las campañas de promoción.

La evolución de las estrategias de mercadotecnia se debe al desarrollo de las tecnologías de la información (TI) y al desarrollo de las capacidades de inteligencia analítica de las empresas, pasando por cinco etapas: analítica básica, analítica descriptiva, analítica de diagnóstico, analítica predictiva y analítica prescriptiva.

Los Directores Generales de Marketing (CMO) usan cada vez más la analítica de mercadotecnia para mejorar su efectividad en tomar decisiones estratégicas de marketing, por lo que planean triplicar su inversión para mejorar los resultados de la empresa.

Los CMO usan la analítica de clientes para mejorar su efectividad en tomar decisiones estratégicas de adquisición, conocimiento, segmentación, retención y servicio a clientes. Los CMO logran excelentes resultados en términos de ROI, crecimiento en ventas, utilidades y ventas.

Los CMO logran un desempeño muy superior a la competencia en todo el ciclo de clientes medido en términos de KPI estratégicos de: adquisición, lealtad, retención y satisfacción de clientes. Así como en términos de KPI tácticos: migración a clientes rentables, rentabilidad de clientes, valor generado a clientes y ventas a clientes actuales.

La analítica de clientes crea más valor si se involucra la Alta Dirección, en términos de: mayor crecimiento en ventas, ROI, ventas y utilidades. Así como de lograr un mayor nivel de madurez y de desarrollo de las capacidades analíticas en analítica en la empresa.

Víctor Manuel Ornelas P., MBA, MIA, EMD, IQ, es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 42 años de experiencia como consultor en administración especializado en identificar oportunidades de negocio y en desarrollar estrategias de clientes, mercadotecnia, ventas, negocio y corporativas para acelerar el crecimiento rentable de las empresas.