



Estrategias de Mercadotecnia 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 productos de consumo

La Alta Dirección 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.

La Alta Dirección para crear valor para los accionistas promoviendo las ventas en un mercado de bajo crecimiento y de intensa competencia, requiere reforzar las estrategias mercadotecnia de las empresas, enfrentando dos cuestiones:

- ¿Cómo identificar atractivas oportunidades para generar opciones estratégicas de crecimiento?
- ¿Cómo fijar prioridades para planear la efectiva implementación de las mejores estrategias de crecimiento de las empresas de productos de consumo?

Víctor M. Ornelas, Director General de Consultoría Directiva, presenta su perspectiva respecto a:

- Cómo desarrollar estrategias de alto crecimiento de las empresas en cuatro ejes estratégicos: segmentos de mercado, portafolio de productos, revenue management (precios) y optimización del marketing ROI
- Cómo evaluar las iniciativas para seleccionar las iniciativas estratégicas de mayor ROI, encaje estratégico y facilidad de implementación, para seleccionar la mejores y planear su implementación, con objeto de lograr acelerar el crecimiento rentable de las empresas de productos de consumo.

Estrategias con Segmentos de Mercado

La Alta Dirección puede desarrollar estrategias de alto crecimiento para las empresas de productos de consumo, a través de desarrollar profundas investigaciones de mercado con consumidores y compradores, con objeto de poder identificar posibles iniciativas estratégicas con segmentos de mercado, a través de determinar oportunidades de incrementar las ventas de las marcas, categorías y líneas de productos mediante algunas de las siguientes posibilidades:

- **Diferenciar la oferta de marcas, categorías y líneas de productos por segmento de consumidores.** Para esto, se pueden explorar posibilidades de incrementar la penetración y las ventas: mediante la diferenciación por genero para hombres y mujeres, diferenciación por grupo de edad para niños, jóvenes, adultos y adultos mayores o mediante la diferenciación por nivel de ingresos para niveles de ingreso bajo (E, D), medio (D+, C) y alto (C+,B y A).

- **Diferenciar la oferta de marcas, categorías y líneas de productos por necesidades de los consumidores.** Para esto se requiere analizar las ventas por categoría y línea de productos y por segmento de consumidores. Este análisis de ventas y contribución comercial permite identificar oportunidades de venta adicional y de venta cruzada por segmentos de genero, grupo de edad y nivel de ingresos.
- **Diferenciar la oferta de marcas, categorías y líneas de productos por valor de consumidores.** Para esto, se pueden analizar las frecuencias y valores de compra para evaluar la posibilidad de incrementar los consumos de los consumidores ligeros a medianos y de medianos a pesados presentándoles ofertas más atractivas a los consumidores de mayor valor. Así mismo, se puede analizar la compra durante el ciclo de vida de los consumidores para capitalizar sobre el valor de la compra potencial, para ofrecerles ofertas atractivas a los consumidores de más alto potencial de compra.
- **Diferenciar la oferta de marcas, categorías y líneas de productos por factor clave de consumo.** Para promover las ventas de productos de consumo se requiere identificar los factores clave (key drivers) que promueven el consumo. Por ejemplo para promover el consumo de alimentos y bebidas se pueden capitalizar sobre los siguientes factores: consumo individual o en grupo, consumo solos o con acompañantes; consumo durante las comidas o en otros momentos del día; consumo en el hogar o fuera de casa (restaurantes), consumo regular (viendo la TV) o en ocasiones especiales (fiestas). Por ejemplo, se puede diferenciar marca económica para nivel bajo, marca de conveniencia para nivel medio y marca premium de calidad para nivel alto

Estrategias de Portafolio de Productos

La Alta Dirección puede desarrollar estrategias de alto crecimiento para las empresas de productos de consumo, identificando posibles iniciativas estratégicas para reforzar y desarrollar su portafolio de productos, a través de:

- **Identificar en que etapa del ciclo de vida se encuentran las categorías y las líneas de productos.** Para esto, se requiere determinar para cada categoría y línea de productos en que etapa del ciclo de vida se encuentra, ya que la estrategia general varía en forma importante para cada fase. En términos generales podemos decir que, en la fase de introducción se requiere que una marca cuente con una línea de productos básica. En la fase de crecimiento se requiere desarrollar varias extensiones de línea, explorando posibilidades de promover el producto con nuevos segmentos de consumidores o en nuevas ocasiones de consumo con nuevos empaques o envases. En la fase de madurez es necesario diversificar las marcas y las líneas de productos. Y en la fase de declinación, se debe buscar revitalizar las marca y las líneas de productos o consolidarlas para reducir los costos.
- **Definir las categorías y las líneas de productos sobre las cuales deberá enfocar las estrategias de crecimiento.** Para esto, es indispensable analizar el crecimiento histórico para proyectar los mercados y las ventas por categoría y línea de productos. Más importante aún, es medir por categoría y línea de productos la contribución comercial real que le generan a la empresa. Esta medida permite identificar cuales son las categorías y líneas de productos que realmente generan mayor valor y cuales son las que generan poco valor o destruyen valor para la empresa.
- **Identificar las categorías y las líneas clave del portafolio de productos.** Para esto, se requiere realizar el análisis de la concentración de las ventas y de la contribución comercial del portafolio clasificando a los productos en cuatro categorías. En nuestra experiencia, típicamente en las empresas de productos de consumo, los productos de valor alto A, acumulan un 80%, los productos de valor medio B, representan sólo un 15% y los productos de valor bajo C, suman apenas un 5% de las ventas y los productos de valor muy bajo D, suman un 0% de la contribución comercial total. Consecuentemente, las prioridades de promoción de las ventas deberán ser muy alta para los productos A, media para los productos B, baja para los productos C y muy baja para los productos D.

- **Determinar las categorías y las líneas de productos con potencial de crecimiento a corto plazo.** Para esto, se necesita determinar los niveles actuales de distribución numérica y ponderada por categoría y línea de productos, con objeto de identificar las categorías y líneas de productos, que en caso de incrementar sus niveles de distribución podrían incrementar sus ventas en forma importante. Es decir, se deben fijar las prioridades de distribución en función del valor de las categorías y líneas de productos. Más alta prioridad de distribución a categorías y líneas de productos A de más alto valor, media prioridad a productos B, baja prioridad a productos C y muy baja prioridad para los productos D.
- **Determinar las categorías y las líneas de productos con potencial de crecimiento a mediano y largo plazo.** Para esto, es indispensable desarrollar el posicionamiento estratégico considerando el atractivo del mercado, la posición frente a la competencia y la contribución a las ventas y a la contribución comercial total de cada una de las categorías y líneas de productos. Con este posicionamiento, se pueden derivar las estrategias básicas para cada categoría y línea de productos las cuales incluyen: invertir y crecer, rentabilizar y cosechar. La estrategia de inversión y crecimiento puede contemplar el desarrollo de las categorías y líneas de productos en sus mercados actuales o en nuevos mercados adyacentes atractivos y con sinergias estratégicas.

Estrategias de Revenue Management

La Alta Dirección puede desarrollar estrategias de alto crecimiento para las empresas de productos de consumo, identificando posibles iniciativas estratégicas para reforzar y desarrollar sus estrategias de Revenue Management y de Precios, a través de:

- **Desarrollar el Modelo de Madurez de Revenue Management en la Empresa.** Para esto, nuestra Firma ha desarrollado un robusto Modelo de Revenue Management (RM) el cual busca como objetivo central el generar valor para la empresa. Este modelo integra seis procesos: estrategia del portafolio de productos, estrategia de precios y márgenes para el comercio, estrategia de descuentos y promociones, estrategia de inversión en el comercio, ejecución de estrategias y políticas, y monitoreo de estrategias y políticas. Además, este modelo integra dos procesos habilitadores: gobernabilidad del proceso y procesos y sistemas. El desarrollo del Modelo de RM permite generar cada vez más valor para la empresa a través de lograr la evolución de los procesos en seis etapas: base, básico, intermedio, avanzado, experto y mejores prácticas a nivel internacional. Para esto, nuestra Firma realiza un diagnóstico para determinar en que nivel se encuentra la empresa y sus oportunidades de desarrollo en las siguientes etapas

- **Determinar la Contribución Real por Tipo de Cliente para la Empresa.** Para esto, es indispensable determinar el valor al precio de venta al público, el ingreso bruto, el ingreso neto, la contribución marginal y la contribución comercial neta para la empresa. Así como, determinar la contribución comercial por tipo de cliente y clasificar a los clientes de valor alto A (típicamente 80%), los clientes de valor medio B (15%), los clientes de valor bajo C (5%) y los clientes de valor muy bajo D (0%) de las ventas y de la contribución comercial total
- **Determinar la Contribución Real por Tipo de Producto para la Empresa.** Para lo cual se requiere determinar también la contribución comercial por tipo de producto y clasificar a los productos de valor alto A, valor medio B, valor bajo C y valor muy bajo D de las ventas y de la contribución comercial total, Además, determinar por categoría y marca el mapa de precios de productos de la empresa frente a los de la competencia directa para identificar oportunidades de incrementar precios o de cubrir nuevos espacios con la introducción de nuevos envases
- **Optimizar la Contribución por Cliente y Producto para la Empresa.** Revenue Management tiene como propósito primordial vender el producto correcto al cliente correcto en el canal correcto al precio correcto y con la promoción correcta. Revenue Management es en esencia una disciplina que se basa en conocer la percepción de los clientes sobre el valor del producto y alinear precisamente los precios y la disponibilidad de los productos en los canales para cada segmento de clientes. Por lo que, Revenue Management alinea en forma secuencial precios promedio, portafolio óptimo, promociones y descuentos y términos y condiciones para cada cliente

Estrategias de Optimización del Marketing ROI

La Alta Dirección puede desarrollar estrategias de alto crecimiento para las empresas de productos de consumo, identificando posibles iniciativas estratégicas para reforzar y desarrollar sus estrategias de desarrollando las estrategias de Optimización del Marketing ROI, a través de

- **Desarrollar Modelos de Respuesta de las Ventas a la Inversión en Iniciativas de Marketing.** Para lograrlo se requiere desarrollar para cada marca y línea de productos los modelos de respuesta de las ventas a las inversiones en las iniciativas de marketing, tales como descuentos, promociones e inversiones en el comercio (DME). Por ejemplo, se puede realizar un análisis de correlación múltiple del volumen de ventas con las promociones.

- **Desarrollar Modelos de Proyección de Ventas en función de las Iniciativas de Marketing.** Para lo cual es necesarios desarrollar para cada marca y línea de productos los modelos de proyección de las ventas con respecto a cada una de las iniciativas de marketing, determinando la elasticidad de las ventas a la inversión en cada iniciativa. Además, desarrollar el modelo la descomposición de las ventas para determinar la contribución de cada una de las iniciativas de marketing al crecimiento de las ventas en función de las elasticidades de las ventas a cada variable. Por ejemplo, se puede realizar el análisis de correlación múltiple del volumen de ventas con las promociones y con otros factores como descuentos e inversión en el comercio
- **Determinar la Rentabilidad sobre la Inversión de Marketing (ROI).** Por lo que se necesita determinar para cada marca y línea de productos el ROI sobre la inversión en cada una de las iniciativas de marketing. Posteriormente, determinar para cada marca el ROI sobre la inversión en cada línea de productos y en cada iniciativa de marketing: descuentos, promociones e inversiones en el comercio
- **Optimizar la Rentabilidad sobre la Inversión de Marketing (ROI),** a través de: incrementar la inversión de marketing en las marcas, líneas de productos e iniciativas que generan la rentabilidad más alta, mantener la inversión en las que generan una rentabilidad media y reducir la inversión en las que generan la rentabilidad baja, o de plano eliminar la inversión en las que generan pérdidas

Priorización e Implementación de Estrategias

La Alta Dirección requiere analizar y evaluar las iniciativas estratégicas identificadas previamente y seleccionar a las iniciativas más rentables con mayor encaje con la estrategia y más fáciles de ejecutar la planear su implementación para lograr el crecimiento rentable de las empresas de productos de consumo. Para lograrlo se requiere:

- **Evaluar el impacto financiero de cada iniciativa estratégica.** Para esto, es necesario desarrollar un modelo financiero y elaborar bajo un escenario conservador las proyecciones financieras de cada una de las iniciativas estratégicas con objeto de medir su impacto en términos de ventas, contribución marginal, contribución comercial y ROI. Esta evaluación financiera permitirá seleccionar las iniciativas estratégicas que van a generar mayor ROI para la empresa.

- **Evaluar el encaje con la estrategia de negocios y comercial de la empresa de cada iniciativa.** Para lo cual, se requiere partir de la definición de objetivos de negocio y de la estrategia general de la empresa para determinar los criterios y los parámetros para evaluar las iniciativas y evaluar cada una de las iniciativas en términos de estos parámetros. Por ejemplo, se pueden medir las iniciativas en términos de su contribución a: incrementar la participación por mercado y desarrollar ventajas competitivas en innovación y calidad del portafolio de productos. Esta evaluación permitirá seleccionar las iniciativas estratégicas que encajan mejor con la estrategia de negocios y comercial de la empresa.
- **Evaluar la facilidad de implementación de cada iniciativa estratégica.** Para esto, es necesario definir los criterios y los parámetros para evaluar las iniciativas y evaluar cada una de las iniciativas con base en estos parámetros. Por ejemplo, el grado en que para ejecutar las iniciativas se requiere contratar a Recursos Humanos adicionales; para materializar las iniciativas se requieren inversiones incrementales importantes; para madurar las iniciativas se pueden ejecutar en un corto, mediano o largo plazo; para implementar las iniciativas se pueden adoptar fácilmente por los clientes



En resumen, la Alta Dirección pueden crear valor para los accionistas enfrentando el gran reto de promover las ventas en un mercado de modesto crecimiento y de intensa competencia, reforzando las estrategias de mercadotecnia de las empresas de productos de consumo. En este Artículo, Víctor M. Ornelas, con base en su amplia experiencia de basada en la colaboración con muchas empresas líderes de productos de consumo, presentó su perspectiva sobre cómo desarrollar estrategias de mercadotecnia de alto crecimiento de las empresas en cuatro ejes estratégicos: segmentos de mercado, portafolio de productos, revenue management (precios) y optimización del marketing ROI. Además, se planteó cómo evaluarlas para seleccionar a las iniciativas estratégicas de mayor ROI, encaje estratégico y facilidad de implementación, para seleccionar a la mejores y planear su implementación, con objeto de lograr acelerar efectivamente el crecimiento rentable de las empresas de productos de consumo.

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.

Montes Urales No 723, PB Despacho3, Lomas de Chapultepec, Delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11000, CDMX.

Teléfonos: (5255) 5292 3015, 5292 6506, 5292 6463 | Fax (5255) 5292 - 6463

www.cdirectiva.com | Email: victor.m.ornelas@cdirectiva.com