



## **Estrategias de Marketing Analítico para Recuperar el Crecimiento Rentable**

**Ing. Víctor Manuel Ornelas P.**

La Alta Dirección tiene como objetivo fundamental crear valor para los accionistas a través de promover las ventas con los clientes, para impulsar el crecimiento rentable de la empresa.

Sin embargo, actualmente la Alta Dirección enfrenta el gran desafío de recuperar el crecimiento rentable de la empresa ante un mercado contraído, debido a que la pandemia del Covid-19 causó una grave crisis de salud pública y provocó una severa crisis económica. Estas dos crisis han afectado gravemente a las empresas de la gran mayoría de los sectores económicos.

Por lo que, actualmente la Alta Dirección enfrenta la cuestión fundamental de cómo recuperar el crecimiento rentable de la empresa. En este Artículo, Víctor M. Ornelas, Director General de Consultoría Directiva, presenta su Perspectiva para la Alta Dirección respecto a las estrategias de marketing analítico que apoyan en la recuperación del crecimiento rentable de la empresa.

Más específicamente, en esta perspectiva se abordan las siguientes cuestiones importantes:

- Evolución de la Pandemia:
  - ¿Cuál ha sido el grado de propagación de la pandemia?
  - ¿Cómo ha sido el manejo de la pandemia por parte del gobierno?
  - ¿Cuál es el escenario más probable de la evolución de la pandemia en el país?
- Recuperación de la Economía:
  - ¿Cuál ha sido el impacto de la recesión económica?
  - ¿Cuál es el plan del gobierno para la reactivación de la economía?
  - ¿Cuál es el escenario más probable de la recuperación de la economía?
- Estrategias de Marketing Analítico:
  - ¿Cuál es el grado de adopción del marketing analítico por las empresas?
  - ¿Cuáles son las estrategias de marketing analítico en estrategias de clientes, marketing y ventas?
  - ¿Cuáles son los resultados que se logran con la aplicación de las estrategias de marketing analítico en las empresas?

## **Evolución de la Pandemia**

### **Propagación de la Pandemia**

La pandemia del Covid-19 se ha seguido propagando en los cinco continentes. De acuerdo con el último reporte de la Universidad John Hopkins, el epicentro de la pandemia que inició en China, se desplazó a Europa y posteriormente se desplazó a América del Sur y a América del Norte, y ha alcanzado niveles catastróficos particularmente en los cinco países con mayor número de fallecidos confirmados. Al 6 de Enero de 2021, Estados Unidos tenía 361 mil fallecidos, Brasil 199, India 150, México 130 e Inglaterra 77.

### **Manejo de la Pandemia**

En un estudio reciente de Bloomberg se evaluó el manejo de la pandemia en 53 países. Los 5 países con el mejor manejo de la pandemia son: Nueva Zelanda, Japón, Taiwán, Corea del Sur y Finlandia. Los 5 países con el peor manejo de la pandemia son: República Checa, Bélgica, Perú, Argentina y México, en el último lugar.

En este estudio los cinco países que dieron una rápida y efectiva respuesta a la pandemia, controlaron más la propagación de contagios y contuvieron más eficazmente los fallecimientos en su población. Estos países han realizado un manejo efectivo de las cuatro etapas de la pandemia. En la etapa de preparación, se dio máxima prioridad desde el inicio al combate a la pandemia y se reforzó el sector salud. En la etapa de detección, se realizaron pruebas masivas para identificar a las personas contagiadas. En la etapa de contención, se confinaron sólo a las personas contagiadas y se rastrearon a todos sus contactos para hacerles pruebas. En la etapa de tratamiento, se incrementó la capacidad hospitalaria y se reforzaron los cuadros de médicos y del personal de salud.

El Gobierno de México ha tenido un pésimo manejo en las cuatro etapas de la pandemia:

- **Etapa de Preparación.** El Presidente desde que asumió el poder disminuyó el presupuesto del Sector Salud reduciéndole los cuadros de recursos humanos, la inversión en infraestructura y las compras de medicamentos. El Presidente y la Subsecretario de Salud minimizaron desde el inicio el impacto de la pandemia, lo cual llevó a dar una respuesta muy retrasada y deficiente ante esta grave pandemia. Además, el Sector Salud no se coordinó bien con los Gobiernos de los Estados, ni con los Hospitales Públicos y Privados.
- **Etapa de Detección.** La Secretaría de Salud al inicio limitó a que las pruebas las realizara exclusivamente el Instituto de Diagnóstico y Referencia Epidemiológicos (INDRE). Luego la Secretaría fue autorizando a un grupo de hospitales públicos y privados, así como a algunos laboratorios privados, para incrementar el número de pruebas, pero estas han sido claramente insuficientes, por lo que desde el inicio se subestimó el grado de propagación de la pandemia y no se cortaron las cadenas de contagio.
- **Etapa de Contención.** La Secretaría de Salud posteriormente decretó el aislamiento de los pacientes infectados, sin darles ningún apoyo y el confinamiento de toda la población. Además, la Secretaría no desarrolló un sistema para el rastreo de los contactos, dio información falsa sobre la gravedad de la pandemia y la propagación real de la pandemia, y emitió información contradictoria sobre el uso de cubre bocas, al principio se dijo que no era necesario y luego se dijo que sí era recomendable.

- **Etapa de Tratamiento.** El Sector Salud amplió la capacidad hospitalaria para satisfacer la creciente demanda en algunas ciudades, como la CDMX, en las que se concentraron más las personas infectadas, y se reclutó a personal de salud adicional. El Sector restringió el acceso a los hospitales públicos exclusivamente a los pacientes graves, por lo que se incrementó el nivel de letalidad y mortalidad en estos hospitales. Además, el gobierno centralizó las compras causando serios problemas por falta de abastecimiento de medicinas, insumos y equipos de protección personal (EPP).

## **Escenario de la Pandemia**

El Presidente ha manifestado en reiteradas ocasiones que mantendrá el manejo actual y no reconoce que se puede mejorar substancialmente el manejo en las cuatro etapas de la pandemia, como los sugieren las mejores prácticas que adoptaron los países que lograron contener más eficazmente la pandemia.

Por lo que, el escenario más probable, es que continuará la propagación de la pandemia acumulando más casos de contagios y de fallecimientos, debido a que el gobierno continuará con su manejo actual con insuficientes medidas de salud pública, tales como: realización de muy pocas pruebas, falta de rastreo de contactos y hospitalización de personas contagiadas en estado grave.

El gobierno actualmente le está apostando a contener la pandemia solo a través del plan de vacunación de la población. A esta fecha existen 200 vacunas para el Covid-19-19 en etapa de desarrollo. De todas estas vacunas, 9 se encuentran en fase III y 3 en fase II. De las vacunas en fase III, destacan tres empresas con mayor grado de avance: Pfizer que reportó que su vacuna tiene una eficacia del 95%, Moderna con 95% y Astra Zeneca con 70%.

El Gobierno a la fecha ha firmado acuerdos para comprar la vacuna a cuatro proveedores extranjeros: Astra Zeneca 77.4 millones de dosis, Covax (ONU) 51.6, Cansino 35.0 y Pfizer 34.4, para un total de 198.4 millones de dosis para vacunar a 99.2 millones de personas; y va a disponer de estas vacunas gradualmente a partir de Diciembre de 2020 hasta Marzo de 2022.

El Sector Salud anunció el plan de vacunación en cinco etapas:

- Etapa 1: Vacunación al personal de salud de primera línea de control de Covid-19, de Diciembre 2020 a Febrero 2021
- Etapa 2: Vacunación al personal de salud restante y a personas de 60 y más años, de Febrero a Abril 2021
- Etapa 3: Vacunación a personas de 50 a 59 años, de Abril a Mayo 2021
- Etapa 4: Vacunación a personas de 40 a 49 años, de Mayo a Junio 2021
- Etapa 5: Vacunación al resto de la población, de Junio 2021 a Marzo 2022

Para llegar a lograr la inmunidad de rebaño, se requiere que el plan de vacunación llegue a cubrir al 80% de la población total de 127 millones de habitantes, lo cual representa a 101.6 millones de habitantes.

El plan de vacunación enfrenta un gran desafío debido a que requiere superar importantes problemas de abastecimiento, distribución y aplicación de las vacunas. El gran reto de abastecimiento de la vacuna de proveedores extranjeros, es que se requiere asegurar el suministro de vacuna en un contexto de intensa competencia por el abasto de vacunas entre todos los países, particularmente por parte de los países desarrollados. Como ya se mencionó, actualmente se tienen contratado el abasto de 198.4 millones de dosis para aplicarlas a una población de 99.2 millones de habitantes. Adicionalmente, se requiere contratar el abasto de 4.8 millones de dosis adicionales para aplicarlas a una población restante de 2.4 millones de habitantes.

El gran reto que implica la distribución de la vacuna, se debe a que se requiere desarrollar toda una red de logística muy compleja que incluye la distribución por vía aérea de las plantas de los proveedores al aeropuerto de la CDMX, la internación al país, la distribución a los centros de salud de los estados y de ahí a los centros de salud de todas las ciudades. Toda esta red deberá estar refrigerada, y en el caso de las vacunas de Pfizer y Moderna requieren de una red de ultracongelación.

El gran reto de aplicación de la vacuna, se debe a que se requiere desarrollar toda una red de centros de salud en todas las ciudades, capacitar a equipos de médicos y del personal de salud, aplicar la vacuna a la población susceptible y desarrollar un sistema de control y de seguimiento de la población vacunada.

Para dar una idea de la magnitud del reto que implica este plan de vacunación, para llegar a vacunar a toda la población susceptible de 101.6 millones de habitantes, se requiere durante los 15 meses del plan aplicar en promedio de 6.8 millones de personas al mes que equivalen a 225,800 personas por día.

El plan de vacunación puede retrasarse porque está sujeto a importantes riesgos debido a problemas de abasto de los proveedores extranjeros, de distribución en toda la red de logística y de aplicación de las vacunas en todos los centros de salud. Además, habrá que considerar el grado de aceptación de la población a que se le aplique la vacuna. Todos estos riesgos, pueden llegar a provocar en que se extienda aún más el período de la pandemia, lo cual puede implicar el que se prolonguen el confinamiento de la población y las restricciones de las actividades económicas no esenciales.

## Recuperación de la Economía

### Recesión Económica

La economía mexicana está en una profunda recesión, porque acumula seis trimestres con crecimiento negativo del PIB. De acuerdo con el último reporte del INEGI. En 2019 se tuvo una caída de -1.1% en el segundo trimestre, -0.4% en el tercer trimestre y del -0.7% en el cuarto trimestre. En 2020 se profundizó la caída al -1.4% en el primer trimestre, -18.9% en el segundo trimestre y -8.6% en el tercer trimestre. El FMI proyecta para todo el año de 2020 una caída del 9.0%. Esto representa, la mayor recesión económica desde la gran depresión de 1920.

La economía nacional está en una profunda recesión debido a que enfrenta tres choques concurrentes y simultáneos:

- **Choque de Oferta.** Reducción de la oferta debido a que las medidas de confinamiento han llevado a realizar cierres temporales de plantas y paros en la producción de industrias manufactureras y de servicios no esenciales. Con la consecuente caída de la producción y de las ventas nacionales y del empleo. Así como la interrupción de las cadenas de suministro a nivel global que reducen el abastecimiento de insumos para la producción nacional. Con el consecuente encarecimiento de las importaciones y la caída del consumo de productos de importación o con alto contenido de importación

- **Choque de Demanda.** Contracción de la demanda interna debido a que el confinamiento limita las compras de los consumidores, provoca el cierre de los comercios y reduce los ingresos de los hogares y de las empresas. Así como, la reducción de la demanda externa debido a que la propagación de la pandemia ha conducido a una recesión de las economías de países más avanzados que reducen sus importaciones provenientes de México
- **Choque Financiero.** Contracción de la demanda y sobre oferta de petróleo provocó una drástica caída de los precios de petróleo y una mayor aversión al riesgo en los mercados financieros internacionales generando: una importante restricción del financiamiento externo, una salida de flujos de capital, un aumento en las tasas de interés y en las primas de riesgo y una devaluación significativa del peso mexicano

## Plan de Recuperación Económica

El gobierno mexicano, para hacer frente a esta grave crisis económica, anunció un plan de recuperación económica el cual contempla básicamente transferencias directas a los hogares, prórroga en el pago de impuestos y contribuciones y préstamos para las Pymes. Este plan de recuperación económica del gobierno mexicano representa menos del 1% del PIB.

Sin embargo, este plan del gobierno mexicano se aprecia muy modesto si se compara con los agresivos planes de recuperación económica que han lanzado los principales países de la OECD. Según el último reporte del Banco Mundial, Alemania cuenta con un plan de apoyos fiscales y de financiamiento que representan el 41% del PIB, Italia 37%, Inglaterra 23%, Francia 19%, Estados Unidos 15%, España 14%, Brasil 12% y Canadá 9%. Los Estados Unidos recientemente autorizó un segundo plan de recuperación económica.

Las agrupaciones empresariales han solicitado al Presidente el llevar a cabo un plan de recuperación económica más agresivo, similar a los de los países de la OECD, que apoye a las empresas, particularmente a las Pymes para proteger el empleo y reactivar la actividad económica.

El Presidente ha mencionado en reiteradas ocasiones que sólo se brindarán apoyos directos a la población de menores ingresos y que no se dedicarán mayores apoyos a los ya previstos para las Pymes. El Presidente no está dispuesto a establecer un plan de recuperación económica más agresivo, como los de los países de la OECD.

## **Escenario de Recuperación Económica**

El muy modesto plan de recuperación económica, finalmente definirá la profundidad de la caída de la economía y la velocidad de la recuperación de la economía mexicana.

El escenario de la economía mexicana supone que se sigue con la misma estrategia ante la pandemia y con el mismo plan de recuperación económica. El FMI proyecta que la economía mexicana continuará en una recesión del -9.0% en 2020 y se recuperará muy gradualmente creciendo al 3.5% en 2021, 2.3% en 2022, 2.2% en 2023 y 2.2% en los próximos 2 años. El PIB tuvo un valor de \$18.5 billones de pesos en 2019 y le tomará unos cinco años para alcanzar un nivel de \$18.6 billones de pesos en 2024.

## **Estrategias de Marketing Analítico**

### **Adopción del Marketing Analítico**

La Universidad de Duke en la última encuesta que realizó a 265 Vicepresidentes de Marketing (CMO), sobre la aplicación del marketing analítico en negocios B to B y B to C, de diferentes niveles de ventas y en diferentes industrias, se encontraron los siguientes hallazgos.

- **Creciente adopción del marketing analítico.** Los CMO reportan que han incrementado su adopción del marketing analítico en los últimos 5 años para la toma de decisiones, pasando del 29% al 38% de las empresas. En la actualidad, los negocios B to B aplican el marketing analítico en un 31%, mientras que los negocios B to C lo aplican mucho más en un 53%. Además, las empresas con mayores ventas totales y ventas por internet aprovechan aún más el marketing analítico.
- **Creciente inversión en el marketing analítico.** Los CMO reportan que han actualmente mantienen un nivel de inversión en marketing analítico del 6.1% y planean incrementar su inversión en un 56% para llegar al 9.5% del presupuesto total de marketing en los próximos tres años. Por lo que, consideran muy importante que la Alta Dirección se involucre en promover la adopción del marketing analítico y en asegurar que se logre un buen impacto en el desempeño de la empresa. En la medida en que la empresa es más grande en ventas y en ventas por internet, es mayor la inversión en marketing analítico.

## Contribución del Marketing Analítico

Los CMO reportan que el Marketing Analítico contribuye en forma importante a mejorar su toma de decisiones respecto a las estrategias de clientes, marketing y de ventas de la empresa.

### Estrategias de Clientes

Los CMO reportan que adoptan cada vez más el marketing analítico para mejorar su toma de decisiones respecto a las siguientes estrategias de clientes: segmentación 27%, adquisición 37%, desarrollo 34%, retención 26% y servicio a clientes 19%. A continuación compartimos algunas de nuestras experiencias en aplicar el marketing analítico en las estrategias de clientes:

- **Segmentación de clientes.** La segmentación de clientes potencia las estrategias durante todo el ciclo de vida de los clientes, desde la adquisición hasta la retención de clientes, ya que la segmentación ofrece un profundo conocimiento para tomar decisiones de focalización. Por ejemplo, para una empresa de telefonía celular desarrollamos una estrategia de segmentación supervisada de clientes de pospago y prepago en cuatro segmentos de muy alto, alto, medio y bajo valor. Esta segmentación por valor de clientes permitió definir los perfiles de los prospectos de clientes de muy alto y alto valor para desarrollar nuevas propuestas y programas de promoción focalizados para adquirir estos segmentos de clientes de pospago y prepago.
- **Adquisición de clientes.** Los modelos de adquisición permiten aumentar la tasa de respuesta de los prospectos de clientes y reducir el costo de las campañas de correo directo. Por ejemplo, para una empresa de seguros se utilizó un modelo de adquisición predictivo mediante el cual la empresa logró aumentar en un 20% la rentabilidad de los clientes a largo plazo y reducir en un 30% el costo de sus campañas de marketing directo.
- **Desarrollo de clientes.** El uso de modelos predictivos avanzados permite aprovechar el conocimiento del patrón histórico de compras de clientes, para construir modelos de propensión de compras que ayuden a predecir la probabilidad de que un cliente responda a una oferta y realice la compra promoviendo la venta adicional, la venta cruzada o la venta de productos afines. Por ejemplo, para una empresa de productos de consumo desarrollamos un modelo predictivo para determinar la propensión de los clientes a comprar un producto en promoción. Con base en este modelo se enfocó la promoción al 20% de los clientes que darían el 70% de la respuesta, con lo que se logró aumentar en forma importante la rentabilidad de clientes y reducir significativamente el costo de las campañas de mercadeo directo.

- **Retención de clientes.** Los modelos de abandono de cliente permiten identificar los factores de la falta de satisfacción que pueden causar la deserción de clientes y mejorar la retención de clientes. Esto ayuda a las empresas a identificar los primeros signos para prevenir la fuga de clientes mediante acciones correctivas tales como programas de recuperación o de reactivación. Además, los modelos de sustentación predicen el cambio en la probabilidad de conducir alguna acción enfocando los esfuerzos de retención en los clientes que responderán positivamente en lugar de enfocarse en todos los clientes. Por ejemplo, para un banco regional desarrollamos un modelo para predecir el patrón de fuga de los clientes, con el cual el equipo comercial pudo dirigir sus esfuerzos para retener a los clientes, particularmente a los clientes de mayor valor mediante programas de lealtad.

## Estrategias de Marketing

Los CMO reportan que adoptan cada vez más el marketing analítico para mejorar la toma de decisiones respecto a las siguientes estrategias de marketing: marcas 25%, productos y servicios 19%, nuevos productos y servicios 23%, precios 26%, promociones 20% y marketing mix 20%. A continuación compartimos algunas de nuestras experiencias en aplicar el marketing analítico en las siguientes estrategias de marketing:

- **Desarrollar estrategias de marcas y de productos.** Para una empresa de bebidas identificamos las marcas, las categorías y las líneas de productos en las que se concentran las ventas y la contribución comercial total, clasificándolos en marcas y productos de valor alto, medio y bajo. Luego, definimos las prioridades de promoción de las ventas para marcas y productos de valor alto medio y bajo. Posteriormente, definimos un plan para optimizar el ROI, a través de: incrementar la inversión en marcas y productos de alta rentabilidad, mantener la inversión en marcas y productos de media rentabilidad, reducir la inversión en marcas y productos de baja rentabilidad, y eliminar inversión en marcas y productos que generan pérdidas

- **Desarrollar estrategias de precios.** Para una empresa de bebidas desarrollamos la estrategia de Revenue Management (RM) con el objetivo de generar valor a través de vender el producto correcto, al cliente correcto, en el canal correcto, al precio correcto y con la promoción correcta. En el modelo de RM integramos 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, en el modelo de RM integramos dos procesos habilitadores: gobernabilidad del proceso y procesos y sistemas. Para esta empresa que desarrollamos toda una estrategia de RM que le permitió optimizar su portafolio de productos, precios, promociones y marketing mix.
- **Desarrollar estrategias de promociones.** Los modelos de respuesta de los clientes a las promociones provee un profundo conocimiento que permite seleccionar la oferta más apropiada de acuerdo con la respuesta histórica del cliente. Para una empresa de bebidas desarrollamos modelos de elasticidad de las ventas con respecto a la inversión en promociones de precios, que permitió determinar el ROI de cada promoción y optimizar el plan de promociones por marca, categoría, línea de producto, presentación, canal y cliente.
- **Desarrollar estrategias de marketing mix.** El uso de modelos de respuesta de las ventas a la inversión en iniciativas de marketing, tales como descuentos, promociones e inversiones en el comercio (DME), le permite a las empresas medir la elasticidad de las ventas a la inversión en cada iniciativa y la rentabilidad sobre la inversión de marketing (ROMI), para poder optimizar la inversión en aquellas iniciativas con mayor ROI y también les apoya en desarrollar comunicaciones para la construcción de las marcas. Para una empresa de bebidas desarrollamos modelos de marketing mix para determinar el ROI y optimizar el marketing mix por marca, categoría, línea de productos, presentación, canal y cliente.

## **Estrategias de Ventas**

Los CMO reportan que adoptan el marketing analítico para mejorar la toma de decisiones respecto a las siguientes estrategias de ventas incluyendo: marketing digital 37%, redes sociales 28%, estrategia de ventas 22% y ventas multicanal 16%. A continuación compartimos algunas de nuestras experiencias en aplicar el marketing analítico en las siguientes estrategias de ventas:

- **Planear la estrategia de desarrollo de la fuerza de ventas.** Para una empresa de productos agrícolas realizamos la segmentación de los clientes por su valor con base en su demanda potencial, proyectamos la demanda potencial por región, estado y municipio, y sobre estas bases planeamos la expansión de la fuerza de ventas. La empresa ejecutó la estrategia propuesta logrando un muy alto crecimiento en ventas y en utilidades.
- **Mejorar la productividad de la fuerza de ventas.** Para una empresa de alimentos realizamos el diagnóstico de la productividad de los vendedores, identificamos las oportunidades de mejora en la productividad reasignando los vendedores con los clientes más rentables, elaboramos el plan de implementación de las mejoras y apoyamos en su implementación al equipo comercial. La empresa ejecutó el plan de mejoras propuesto logrando incrementos importantes en la productividad de la fuerza de ventas.
- **Planear el desarrollo de los canales de marketing.** Para una empresa del sector salud realizamos la segmentación por valor de clientes, los planes por segmento de clientes, el diagnóstico comercial, el desarrollo de su estrategia comercial en canales de marketing tradicionales y digitales, el modelo organizacional y el plan de implementación. La empresa ejecutó la estrategia y los planes propuestos logrando un alto crecimiento en ventas y en utilidades.

## **Resultados del Marketing Analítico**

En la encuesta a los CMO sobre la aplicación y resultados de las estrategias de marketing analítico se encontraron los siguientes hallazgos.

- Los CMO reportan que han logrado muy buenos resultados con el marketing analítico porque genera una buena contribución para mejorar los resultados de la empresa. Por esto, la gran mayoría de los CMO evalúan el impacto de la inversión en marketing analítico a corto y a largo plazo en términos cuantitativos o cualitativos en el desempeño de la empresa y usan herramientas cuantitativas para evaluar el impacto del marketing analítico a corto y a largo plazo.
- Los CMO adoptan cada vez más el marketing analítico para mejorar su efectividad en la toma de decisiones estratégicas de marketing, por lo que planean triplicar su inversión para mejorar los resultados de la empresa.

- Los CMO usan el marketing analítico para mejorar su efectividad en la toma de decisiones de estrategias de clientes: 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.
- El marketing analítico crea más valor 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 la empresa.



## Conclusiones

### Evolución de la Pandemia

En México la pandemia se ha seguido propagando y ha alcanzado niveles verdaderamente catastróficos, incrementando los casos y los fallecimientos. Esto se debe a que el Gobierno ha tenido un pésimo manejo en las cuatro etapas de preparación, detección, contención y tratamiento de la pandemia.

El Presidente no reconoce que se puede mejorar el manejo de la pandemia, adoptando las mejores prácticas de otros países que controlaron mejor la pandemia, y ha manifestado en reiteradas ocasiones que mantendrá el manejo actual.

El gobierno ahora busca contener la pandemia a través del plan de vacunación de la población de Diciembre de 2020 a Marzo de 2022. Este plan enfrenta grandes desafíos porque requiere superar importantes problemas de abastecimiento, distribución y aplicación de las vacunas.

Consecuentemente el escenario más probable, es que continuará la propagación de la pandemia acumulando más casos de contagios y de fallecimientos hasta que no se logre vacunar al 80% de la población. Por lo que, en caso de retrasos en el plan de vacunación, va a extenderse más la pandemia, con los riesgos de provocar nuevos confinamientos de la población y cierres de las actividades económicas no esenciales.

### **Recuperación de la Economía**

La economía mexicana está en una profunda recesión, porque acumula seis trimestres con crecimiento negativo del PIB. El FMI proyecta para todo el año de 2020 una caída del -9.0%. Esta es la mayor recesión económica desde la gran depresión de 1920, causada por tres choques de oferta, demanda y financiero.

El gobierno mexicano, para hacer frente a esta grave crisis económica, anunció un muy modesto plan de recuperación económica, que representa menos del 1% del PIB, el cual contempla sólo transferencias directas a los hogares, prórroga en el pago de impuestos y contribuciones y préstamos para las Pymes.

El Presidente ha hecho caso omiso a las recomendaciones de los organismos empresariales de llevar a cabo un plan más agresivo que impulse la recuperación económica, y ha mencionado en reiteradas ocasiones que sólo se brindarán apoyos directos a la población de menores ingresos y que sólo se dedicarán los apoyos previstos para las Pymes.

Consecuentemente, el escenario de la economía mexicana supone que se sigue con los mismos planes para enfrentar la pandemia y reactivar la economía. El FMI proyecta que la economía mexicana que sufrió una severa recesión del -9.0% en 2020, se recuperará muy lentamente, por lo que el PIB recuperará el mismo nivel de 2019 hasta 2024, tardará cinco años en recuperarse.

### **Estrategias de Marketing Analítico**

En una Encuesta realizada por la Universidad de Duke sobre el marketing analítico, los CMO reportaron creciente adopción, mayores niveles de inversión y mejores resultados del marketing analítico porque contribuye a mejorar su toma de decisiones en la empresa.

Los CMO reportan que adoptan cada vez más el marketing analítico para mejorar su toma de decisiones respecto a las siguientes estrategias de clientes: segmentación, adquisición, desarrollo, retención y servicio a clientes.

Los CMO reportan que adoptan cada vez más el marketing analítico para mejorar la toma de decisiones respecto a las siguientes estrategias de marketing incluyendo: marcas, productos y servicios, nuevos productos y servicios, precios, promociones y marketing mix.

Los CMO reportan que adoptan el marketing analítico para mejorar la toma de decisiones respecto a las siguientes estrategias de ventas incluyendo: marketing digital, redes sociales, estrategia de ventas y ventas multicanal.

Los CMO reportan que el marketing analítico crea más valor, 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 la empresa.

En resumen, la Alta Dirección puede recuperar el crecimiento rentable de la empresa ante un mercado contraído, a través de desarrollar estrategias de marketing analítico, como compartimos nuestras experiencias en el desarrollo de estrategias de clientes, marketing y ventas, logrando excelentes resultados para las empresas.

**Víctor Manuel Ornelas P.**, MBA, MIA, EMD, IQ, es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 45 años de experiencia como consultor en administración especializado en identificar oportunidades de negocio y en desarrollar estrategias de clientes, marketing, ventas, negocios y corporativas para acelerar el crecimiento rentable de las empresas.

Descarga nuestro artículo:  
[Articulo EMARC](#)