

Simplificando la estrategia de marketing: 10 mantras para el marketing moderno

Íñigo Gallo
Gabriela Pavone

Lo más probable es que el marketing en tu empresa sea más difícil ahora que hace apenas unos años.¹ A la vez, también es muy probable que sea más importante, aunque solo sea porque de media recibe anualmente una parte cada vez mayor de tu presupuesto.² ¿Cómo hacer un *mejor marketing* en un entorno *más complejo*? Hemos de simplificar las cosas y volver a lo que nunca ha dejado de ser cierto: los principios clásicos del marketing. En esta nota adaptamos diez de ellos, a los que llamamos *10 mantras para el marketing moderno* (véase la **Figura 1**). Repítelos e interiorízalos. Te darán calma a ti y a tu equipo y te ayudarán a resistir las muchas tentaciones del marketing actual, a concentrarte en lo que realmente importa y a mejorar la calidad de tus decisiones.

El marketing moderno: más difícil y más importante

El marketing es cada vez más difícil. El poder está pasando de las marcas a los consumidores, que pueden acceder más fácilmente a más alternativas y a una gran cantidad de información que intercambian entre ellos. Esto hace que la diferenciación del producto sea más difícil. Un ejemplo de esto lo vemos en la aparente facilidad con que surgen competidores más pequeños, con frecuencia empezando como “nativos digitales”. Los itinerarios de los consumidores son más complejos, y esto dificulta comprender con precisión el impacto de las tácticas de las empresas, que se ven obligadas a estar presentes en más canales, multiplicar las actividades de comunicación y aprender una serie interminable de tácticas. Por último, la mayoría de estas medidas generan datos, y aunque estos pueden resultar útiles, plantean otro reto: se deben analizar. En resumen,

¹ Whitley y Morgan, “Why CMOs Never Last”, HBR, 2017.

² “2023 Highlights and Insights Report”, The CMO Survey, [cmosurvey.org](https://www.cmosurvey.org).

Nota técnica preparada por el profesor Íñigo Gallo y Gabriela Pavone, MBA 2024. Julio del 2024.

Los autores agradecen a Izabela Schmude (MBA 2020), Lorenzo Panlilio (MBA 2019), y Pablo Gallo (MBA 1997) por su contribución en versiones anteriores del documento.

Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por los autores, salvo que se indique lo contrario.

Copyright © 2024 IESE. Copyright de esta traducción © 2024 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

más canales, más herramientas y más datos. Es decir, un marketing más complejo. Esta podría ser la razón por la que los directores de marketing duran menos en sus puestos.³ El buen marketing, el que da buenos resultados, es más difícil que antes.

Al mismo tiempo, el marketing es cada vez más importante. Su principal función es entender de verdad a los consumidores (cuántos hay, dónde encontrarlos, qué valoran y cómo convencerlos) de forma que puede crear valor para ellos y comunicarlo con persuasión. Tu empresa existe únicamente porque hay las suficientes personas en el mercado que creen que lo que vendes vale lo que ellos pagan. Sería por tanto un error garrafal no poner el foco en estas personas. Eso es lo que hace el buen marketing. Pero los consumidores sean cada vez más esquivos y poderosos, haciendo la vida más difícil a los profesionales del marketing. Cuanto más complejo es el mercado, más importante es el marketing. Aquí tienes diez formas de simplificar el marketing y de usarlo estratégicamente.

Figura 1
10 mantras para el marketing moderno



Mantra #1: Reaprende la primera regla del marketing

Todo buen profesional del marketing sabe al menos una cosa: "No soy mi mercado". Es la primera regla del marketing: "No soy una representación fidedigna de mi mercado. Y como no sé, tengo que observar, preguntar e investigar". El riesgo de tomar decisiones desastrosas se multiplica sin esta actitud humilde, resultado de aplicar al marketing la sabiduría clásica, remontándose a Sócrates: "Solo sé que no sé nada".⁴

No es fácil convencerse de la primera regla. Todos estamos sesgados. Solo vemos la realidad desde nuestra perspectiva y, basándonos en nuestras observaciones, generalizamos y desarrollamos teorías sobre nosotros mismos y los demás (nuestros clientes y competidores), lo que tiene consecuencias

³ "CMO Tenure Study", periodo 2010–2022, www.spencerstuart.com.

⁴ Para los mantras 1 y 2, véanse también los artículos de Mark Ritson (por ejemplo, "The First Rule of Marketing is You Are Not the Customer", *Marketing Week*, actualizado el 18 de julio de 2019, www.marketingweek.com/mark-ritson-the-first-rule-of-marketing-is-you-are-not-the-customer, o "Tactics Without Strategy is Dumbing Down Our Discipline", *Marketing Week*, actualizado el 24 de noviembre de 2020, www.marketingweek.com/mark-ritson-beware-the-tactification-of-marketing).



importantes. Autocorregirse no es fácil, pero es del todo imposible si ni siquiera somos conscientes de este sesgo. Cuanto más tiempo llevamos en el negocio, más grande es, y puede serlo aún más si hemos tenido éxito. Puede que nos hayamos convencido de que “ya sabemos”, y ese es el principio del fin. Empresas como Blockbuster, Kodak o Blackberry llegaron a dominar sus sectores. Las tres podían decir con toda seguridad que “ya sabían”. Y *en parte* era verdad. Pero en retrospectiva es evidente que pasaron por alto, con consecuencias fatídicas, cambios y tendencias de consumo fundamentales. Entre otras cosas, olvidaron la primera regla del marketing.

El primer paso para reaprenderla es reconocer que tenemos que “desesgarnos”. Repite este mantra: “No somos una representación fidedigna del mercado; nuestros clientes no piensan como nosotros”. A continuación, establece mecanismos que te obliguen a sondear regularmente el mercado y a hacer un seguimiento de los clientes. Hay dos tipos de mecanismos de orientación del mercado:

1. **Descendentes.** Son informes de fuentes externas en distintos formatos (libros blancos, bases de datos, encuestas, etc.); estándar o personalizados a nuestra medida, y gratuitos (de institutos de investigación, asociaciones sectoriales, gobiernos, etc.) o de pago. En cualquier caso, recuerda que no se trata de atiborrarse de datos, sino de tomar mejores decisiones (más sobre esto en el mantra 5).
2. **Ascendentes.** Aunque los informes y encuestas son potencialmente útiles, no hay nada más revelador que el contacto directo con los clientes. Con frecuencia subestimamos la sabiduría que podemos obtener de un contacto más estrecho con nuestros clientes, con quienes dejaron de serlo y con los que se resisten a serlo. Entrevistarse con algunos de ellos cada cierto tiempo puede ser enormemente ilustrativo. Lo mismo puede decirse de tener un contacto más estrecho con quienes están más cerca de nuestros clientes: nuestro equipo de ventas. Desde luego, ellos también tienen sus sesgos, pero están más cerca de nuestra razón de ser: nuestros clientes.

En *Matar a un ruiseñor*, Atticus Finch dice: “Nunca entiendes realmente a una persona hasta que consideras las cosas desde su punto de vista [...] hasta que te metes en su piel y caminas con ella”. Finch conocía bien la primera regla del marketing.

Mantra #2: Combate la tactificación

Una de las mayores tentaciones que tiene hoy tu equipo de marketing es la tactificación: situar las tácticas en el centro de la función de marketing, priorizando el *cómo* sobre el *qué*, lo operacional sobre lo estratégico. Aunque es muy importante, la táctica no es *lo más* importante. La tactificación puede llevar a tu equipo a subestimar el análisis, la fijación de objetivos y la estrategia. Es una trampa peligrosa.

La planificación estratégica del marketing es un proceso equilibrado de tres fases: entender la situación actual y marcarse unos objetivos, formular una estrategia, y desglosarla en tácticas. Sin embargo, los avances tecnológicos y la obsesión por el corto plazo (mantra 3) están exagerando la relevancia aparente de la táctica. Durante décadas, los profesionales del marketing han tenido a su disposición una caja de herramientas más o menos fija. Ahora, gracias a la tecnología, esta caja no para de crecer. La consecuencia es que tu equipo se ve tentado a usar cada vez más herramientas. Además, resulta que la gente de marketing se siente cómoda en el ámbito de las tácticas: están rodeadas de un aura de novedad y creatividad, son más fáciles

de controlar y se puede medir su impacto en el corto plazo. Y esto de nuevo alimenta la tentación. Obviamente no se trata de dejar de usar estas herramientas, sino de hacerlo como resultado de un ejercicio riguroso de planificación.

Figura 2 La planificación de marketing clásica



¿Cómo evitar la tactificación? De nuevo, el primer paso necesario es tomar conciencia de esta tentación. Después, inculcar una cultura de respeto a la estructura básica de un plan de marketing.

1. **Análisis.** Dedicar el tiempo suficiente a entender la situación actual, obligándose a llegar a conclusiones importantes.
2. **Estrategia.** Haz una pausa para diseñar la estrategia, es decir, una serie de principios rectores que te llevarán a alcanzar tus objetivos.
3. **Tácticas.** Solo entonces desglosa la estrategia en un conjunto exhaustivo y cohesionado de decisiones tácticas (más sobre esto en el mantra 9).

En otras palabras, nuestras tácticas deberían responder a una estrategia global y esta a una visión clara que nos lleve de la situación actual a la situación objetivo.

Mantra #3: Respeta los dos pasos: algo que vender, una forma de venderlo

Otro de los grandes riesgos es subestimar la importancia de una buena estrategia de implementación, es decir, de hallar una forma de vender lo que vendemos.

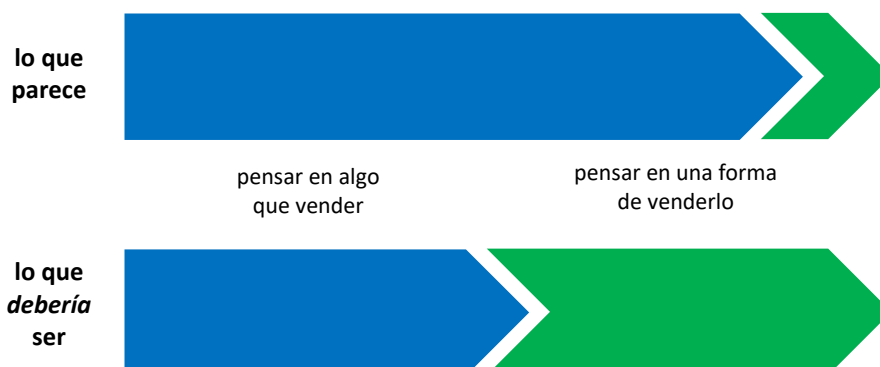
Todo lo que tu empresa hace en el área comercial puede resumirse en dos pasos estratégicos: pensar en algo que vender (la estrategia de marketing, en azul en la **Figura 3**) y en una forma de venderlo (la implementación de la estrategia de marketing, en verde). O, dicho con la terminología clásica del marketing, tener una propuesta de valor y una estrategia de comercialización (con frecuencia para esta segunda parte utilizamos el anglicismo “go-to-market”). En primer lugar, necesitas algo que vender. Para ello, realizas estudios de consumidores y mercado, analizas la competencia y trabajas internamente con la dirección de producto. Al acabar esta fase, muchos equipos en muchas empresas piensan que ya han hecho la mayor parte del trabajo.⁵ “Ahora solo nos queda salir al mercado” es una frase ingenua y desafortunada, enraizada en una creencia tan antigua como errónea: los buenos productos se venden solos.

⁵ En una encuesta que hemos hecho recientemente ($n = 189$), los directivos declararon que sus empresas dedican el 68% de su esfuerzo a esta primera fase.



Figura 3

La importancia de los dos pasos básicos de la estrategia de marketing



Pues no, no es cierto. Para que se vendan, los buenos productos necesitan una buena estrategia. El proceso de la estrategia de marketing *no* se ha acabado. De hecho, está a medias, y la segunda parte es igual de importante. Hemos de diseñar una forma de vender el producto, lo cual incluye tres aspectos: comunicación, gestión de canales y dirección del equipo de ventas.

No existe una ciencia exacta sobre cuánto tiempo y esfuerzo deberías dedicar a cada una de las dos fases, pero lo más seguro es que tengas que desplazar el foco “hacia lo verde”. La mayoría de los equipos sobrestiman la azul y subestiman la verde. Una manera bastante sencilla de corregir este problema es involucrar antes a quienes van a tener un papel decisivo en la ejecución. A menudo, un equipo trabaja en una fase y otro diferente en la otra, lo que complica las cosas. Haz que el equipo “verde” participe antes.

Mantra #4: Equilibra el corto y el largo plazo

El cuarto reto en tu marketing y ventas es cómo equilibrar el corto y el largo plazo. Si tu equipo sufre de *tactificación* entonces seguramente también sufre de “sobre enfocarse” en el corto plazo, lo cual puede salirte muy caro en el largo. Como dice el refrán: “Pan para hoy, hambre para mañana”. El marketing a corto incluye promociones o campañas de correo electrónico. El marketing a largo busca consolidar la marca, darle autoridad y fomentar la lealtad de los clientes. El marketing a corto se conoce también como *activación de la marca o marketing de rendimiento* y el de largo como *creación de marca o, de forma más general, marketing de marca*.⁶

¿Por qué marketing se siente atraído por la activación de la marca y el rendimiento? Primero, porque todos (desde los CEOs y consejos hasta, por supuesto, los CMOs, con un mandato cada vez más breve) esperan resultados rápidos. Y segundo, porque el impacto del marketing de corto plazo es fácil de analizar. Y si es positivo, por poco que lo sea, la tentación de volver a hacerlo una y otra vez es enorme. Las campañas a largo plazo por definición tardan más en dar resultados, por lo que es difícil justificar su impacto en el corto y medio plazo.

Un ejemplo. La típica medida del marketing de corto plazo son las promociones de precios. Según la evidencia, aunque las promociones pueden generar ventas en el corto plazo y cumplir un objetivo concreto (reducir inventario, introducir un nuevo producto, etc.), el impacto casi nunca se sostiene en el largo plazo. Además, por el camino aparecen varias amenazas: clientes que se vuelven estratégicos,

⁶ Ader, Boudet, Brodherson y Robinson, “Why every business needs a full-funnel marketing strategy”, McKinsey, 2001.

márgenes que se reducen, o la imposibilidad de recuperar el precio original. Otras medidas del marketing de corto plazo tienen efectos similares.

Lo más seguro es que estés usando excesivamente el marketing de corto plazo en detrimento del de creación de marca⁷ o que, por lo menos, tus medidas de corto plazo no contribuyan demasiado a tus objetivos en el largo. ¿Cómo remediarlo? En primer lugar, necesitamos un análisis exhaustivo y esclarecedor y una estrategia sólida (las fases 1 y 2 de la **Figura 2**). Hacer ambas cosas bien suele aumentar las oportunidades importantes y las formas de llegar hasta ellas. Segundo, quizá hemos de cambiar cómo medimos el éxito del marketing. El comportamiento de tu equipo de marketing se verá muy influido por los objetivos y las métricas que se usan para evaluarlos. Las visualizaciones de una campaña determinada, el volumen de seguidores o incluso las conversiones pueden ser a veces demasiado cortoplacistas. En cambio, métricas como el volumen de compradores recurrentes, la venta cruzada o el posicionamiento orgánico online pueden ayudarnos a ti y a tu equipo a prestar más atención al largo plazo.

Hay dos herramientas a tu disposición que te ayudarán a resistir la tacticación, y mantener el equilibrio entre el corto y el largo, entre la estrategia y la implementación. Estas son (1) utilizar los datos para llegar a *insights*, y (2) dominar los tests A/B.

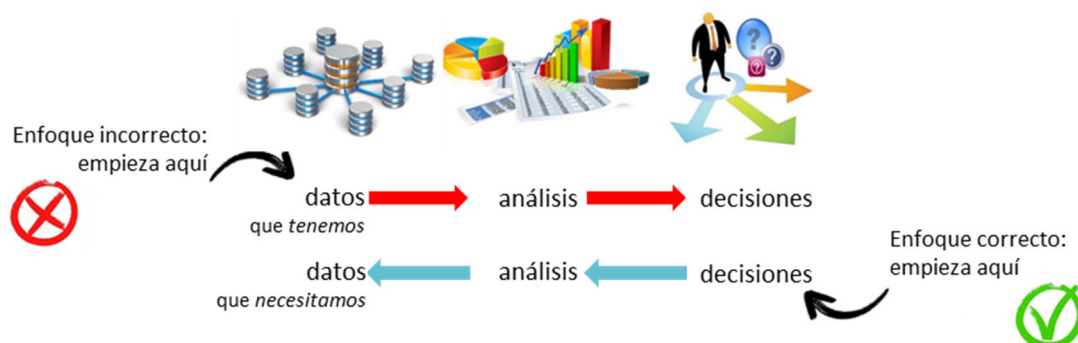
Mantra #5: Busca *insights*, no datos

Los datos (la información en general), se ha convertido en una obsesión, y está probablemente consumiendo a tu equipo. Muchos en marketing están convencidos de que necesitan *más* datos porque creen que los datos van a resolver casi todas las dudas que tienen. En consecuencia, piensan que han de recopilar y analizar más datos. Esto es un problema porque (1) no es cierto y (2) se pierde mucho tiempo hasta que nos damos cuenta de ello.

La mayoría contemplamos la toma de decisiones del siguiente modo (las flechas en rojo de la **Figura 4**). Recopilamos datos, los analizamos y, a partir de ahí, tomamos decisiones. Pero si te paras a pensarlo, no tiene ningún sentido. ¿Por qué empezar con los datos? Podemos recopilar datos de muchas cosas sin importancia, o datos de baja calidad. El primer paso no pueden ser los datos, sino entender qué decisión debemos tomar. Es decir, hemos de revertir la dirección de las flechas (las flechas en azul de la **Figura 3**).

Figura 4

El enfoque correcto e incorrecto de la toma de decisiones basada en datos



⁷ Algunos han intentado analizar la asignación óptima del presupuesto entre corto y largo: Binet y Field, "The long and short of It", IPA, 2013.



¿Qué hay que decidir? Puede ser a qué *target* dirigirse, si hay que aumentar precios o si entramos en un nuevo mercado. Esas son *grandes* decisiones. Después, ¿qué análisis me ayudaría a abordarlas? Pongamos por ejemplo el *targeting*. Nos iría muy bien saber el coste de adquisición de nuestros clientes y su valor. Y ahora sí, los datos: ¿tenemos los datos que necesitamos para hacer estos análisis? Si es así, hagamos los análisis. Si no, ¿podemos obtenerlos? Esos son los datos que te interesan, los que te ayudan a tomar decisiones críticas. Empieza con la decisión, no con los datos.

Es probable que ahora recopiles muchos más datos que antes, pero ¿tomas mejores decisiones? No son datos lo que necesitas, sino *insights*, es decir, “una comprensión precisa y profunda de algo o alguien”. Es como un rayo de luz o una chispa de inspiración que te ayuda a decidir mejor. Los datos son útiles en la medida en que te ayudan a encontrar *insights* y por lo tanto tomar mejores decisiones. No te obsesiones con los datos, obsesiónate con los *insights*.

Mantra #6: Domina los tests A/B

Un test A/B compara dos o más versiones de algo (una web, un anuncio, un esquema de precios) para saber cuál de ellas rinde mejor *antes* de tomar la decisión. No es una técnica nueva. Lo novedoso es lo fácil y rápido que puedes ponerla en práctica, sobre todo en el entorno online.

Imagina que vas a lanzar un producto y tienes que decidir si lo haces con la marca matriz o una nueva. Es una gran decisión. Tienes tu opinión sobre qué es lo mejor. Otros en tu equipo tienen la suya. Podéis enzarzaros en debates sin fin, o podéis hacer un test A/B. Crea dos webs en las que promociones el producto, una con la marca matriz y la otra con una marca nueva. Deja el resto igual (*packaging*, descripción, precio) y espera a ver cuál de las dos genera más tracción. Los tests A/B pueden democratizar las decisiones importantes y dar como resultado una apuesta por lo mejor en términos de mercado y no por la opinión de una persona (recuerda el mantra 1: no eres el mercado).

Hay quien estima que Booking.com, una de las mayores agencias de viajes online del mundo, hace más de 25.000 tests al año. Cada detalle de su web, por pequeño que sea, se ha testado concienzudamente. Aunque quizá no necesites llegar a tanto, esta “cultura del test” es algo de lo que puedes aprender. Primero, pon más herramientas de test a disposición del equipo. Y segundo, inculca una mentalidad en la que descartar las malas ideas sea comparable a dar con las buenas. Lo cierto es que los resultados de los tests con frecuencia no son buenos. Y aunque nos gustaría encontrar respuestas rápidamente, ser capaz de rechazar las incorrectas puede ser igual de valioso.⁸ Hay que ser pacientes y hacer muchos tests.

Los Mantras del #1 al #6 deberían ayudarte a hacer una buena salida. Has evitado trampas peligrosas y obsesiones poco saludables. Ahora es el momento de enfocarse en el futuro, tomar las decisiones correctas, e implementarlas bien. Para eso, hay que identificar oportunidades de crecimiento (Mantra #7) y escoger las mejores entre ellas (Mantra #8).

Mantra #7: Estructura las oportunidades de crecimiento

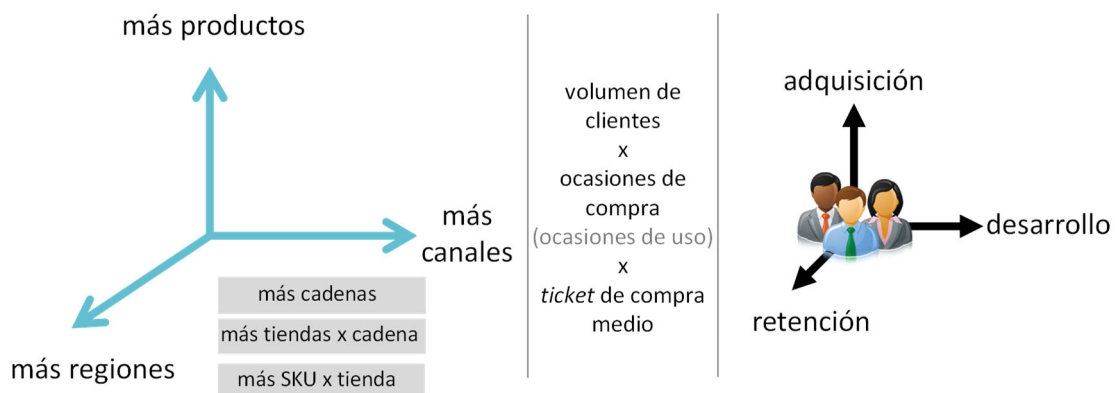
A tu empresa (y desde luego a tu equipo comercial) muy probablemente se les pida crecimiento. Pero, sorprendentemente, lo más seguro es que estemos siendo bastante descuidados a la hora de analizar, elegir y diseñar vías de crecimiento: “(...) resulta sorprendente cuántos directivos enfocan la toma de decisiones de un modo que ni pone suficientes opciones sobre la mesa ni

⁸ Más sobre los tests A/B en: “A refresher on A/B testing” and “Building a culture of experimentation”, Harvard Business Review. Ejemplos de herramientas para los tests: zappi.io, Qualtrics or SurveyMonkey.

ofrece una evaluación adecuada que les permita tomar la mejor decisión”.⁹ Nos falta un enfoque estructurado.

Sin un enfoque estructurado, la generación de ideas se transforma en una sesión poco útil de *brainstorming*, en la que la gente sugiere lo primero que le viene a la cabeza o lo que más le interesa (lo cual —recuerda el mantra 1— no será lo que más les interese a tus clientes). Aunque no está mal ser creativos o tener preferencias personales, nos interesa que la generación de ideas para crecer sea lo más exhaustiva posible. Y para ello necesitamos una estructura, un marco (o *framework*). Los *frameworks* pueden ayudarnos a generar ideas y a no olvidar lo importante, especialmente en las etapas iniciales de una decisión. A continuación, explicamos brevemente tres marcos clásicos para generar ideas de crecimiento:

Figura 5
Marcos clásicos para la generación de ideas de crecimiento



1. **Geografía – canales – portafolio.** Pensar en estos tres ejes puede generar muchas ideas de crecimiento, sobre todo en el caso de las empresas jóvenes o pequeñas. ¿Podemos expandirnos a otras regiones? ¿Aumentar nuestra presencia en el canal que tenemos? ¿Estar presentes en más canales? ¿Ampliar nuestro portafolio de productos o servicios?
2. **Volumen de clientes – ocasiones de compra – ticket medio de compra.** Puede que a una empresa de gran tamaño no le resulte muy útil el marco anterior, pues tal vez ya se haya expandido a muchas geografías, canales y categorías. En cambio, sí le puede ayudar reflexionar sobre cómo llegar a más clientes u hogares, cómo hacerles pensar en ella y sus productos más a menudo (por ejemplo, buscar más ocasiones de uso) y cómo aumentar su compra media.
3. **Adquisición – desarrollo – retención.** Hay sectores capaces de establecer una relación continua con sus clientes mediante un modelo de suscripción o de compras frecuentes. Para generar ideas de crecimiento, puedes pensar en cómo mejorar, acelerar y abaratar la adquisición de clientes; cómo desarrollar los que ya tienes (venta cruzada y venta adicional), y cómo retenerlos más tiempo.

⁹ Garvin y Roberto, “What you don’t know about making decisions”, HBR, 2001.



Hay más *frameworks*¹⁰. Tal vez tengas el tuyo propio. Aunque no te dará *la* solución, sí estructurará el proceso, y eso ya es mucho. El crecimiento es una decisión estratégica, así que no podemos tomarla a la ligera. Lo que nos interesa es estructurar cómo generamos ideas de crecimiento.

Mantra #8: Evalúa las oportunidades de crecimiento

La estructuración de las oportunidades de crecimiento es solo la mitad de la historia. Después hay que evaluarlas y filtrarlas para seleccionar las mejores ideas. De nuevo, con frecuencia nos olvidamos de ser sistemáticos, y el proceso acaba siendo un ejercicio de persuasión, una batalla dialéctica en la que demasiado a menudo no gana la mejor idea, sino la que se argumenta de forma más inteligente, se defiende más enérgicamente o se respalda con más datos. Todo esto es comprensible, pero ineficaz. En la toma de decisiones, debemos pasar del enfoque de “defensa” al de “indagación” (véase la **Tabla 1**).

Tabla 1
Dos enfoques de la toma de decisiones

	Defensa	Indagación
Concepto de la toma de decisiones	Una competición	Resolución colaborativa de problemas
Propósito de la discusión	Persuadir y presionar	Probar y evaluar
Papel de los participantes	Portavoces	Pensadores críticos
Patrones de conducta	Persuadir a los demás Defender la postura propia Minimizar los puntos débiles	Presentar argumentos equilibrados Estar abiertos a alternativas Aceptar la crítica constructiva
Opiniones de la minoría	Desalentadas o desestimadas	Fomentadas y valoradas
Resultado	Ganadores y perdedores	Logro colectivo

Fuente: Garvin y Roberto, “What you don’t know about making decisions”, HBR, 2001.

Hay tres preguntas que te ayudarán a avanzar hacia el enfoque de indagación y a evaluar las ideas de crecimiento. Imagina que tú y tu equipo estáis debatiendo si entrar en un nuevo país, empezar una nueva línea de productos o dedicar más dinero a una marca determinada dentro de vuestro portafolio, todas ellas ideas sólidas que han surgido de una reflexión estructurada sobre el crecimiento. ¿Cómo priorizamos? Con cada idea, oblígate a ti mismo y a tu equipo a responder estas tres preguntas:

1. **¿Es un buen mercado?** El mercado en el que se centra la idea, ¿es atractivo? En igualdad de condiciones, un mercado es atractivo si es grande, crece, ofrece buenos precios (es decir, buenos márgenes) y no tiene un claro dominador, sino varios competidores con una cuota de mercado no demasiado grande cada uno.
2. **¿Es un buen producto?** (o ¿podemos hacer un buen producto?). El producto o servicio en el que se centra la idea, ¿es bueno o puede serlo? Si es algo que ya ofrecemos, ¿tiene una buena cuota de mercado? Si es algo que estamos pensando en diseñar, ¿podemos dotarlo

¹⁰ Por ejemplo, Patel, “Company Growth Strategy: 7 Key Steps for Business Growth & Expansion”, Hubspot, 2024, o Cote, “How to Come Up with an Innovative Business Idea”, HBS online, 2020.

de ventajas competitivas creíbles y sostenibles? Con frecuencia, lo más sensato es centrarse en los productos más sólidos. ¡Si funcionan es por algo! Sigamos trabajando con ellos.

3. **¿Se corre algún riesgo probando la idea?** Aunque haya mercado y producto, puede ser una mala idea. ¿Qué riesgos conlleva probarla? Algunos serán cuantificables (como la inversión necesaria) y otros no tanto. Por ejemplo, si nos lanzamos con esta idea, ¿prestaremos menos atención a otras áreas cruciales del negocio? ¿No estaremos estirando demasiado la marca o la gestión?

Estas tres preguntas son fáciles de formular, pero difíciles de responder. Piensa en la última vez que os equivocasteis con una gran inversión en marketing o en otra área. Quizá se habría podido evitar si os hubierais hecho estas tres preguntas. Estructura tanto la generación de ideas de crecimiento como su evaluación y cribado. No te interesa que gane la persona más persuasiva, sino la mejor idea. Ahora bien, como hemos visto en el Mantra #3, incluso la mejor de las ideas es poco útil si no se implementa bien. ¿Cómo hacer esto?

Mantra #9: No lo hagas solo. La ecuación del rendimiento de Valero

Antonio Valero fue el fundador del IESE y su primer decano. En su experiencia, el rendimiento de un negocio es el resultado de multiplicar tres factores: cómo de buena es la estrategia, cómo es aceptada y adoptada por la organización, y cómo se ejecuta (véase la **Figura 6**).

Figura 6

La ecuación de Valero



Valero sostenía que las diferencias entre empresas en el primer elemento (estrategia) no son tan grandes. Quizá tu estrategia tenga una nota de 7 y la de tu competidor un 6. Para Valero, las grandes diferencias se dan en los otros dos elementos: en lo bien que los equipos entienden e interiorizan la estrategia (adopción) y en lo bien que esta se implementa (ejecución). ¿De qué sirve romperte la cabeza para diseñar una estrategia brillante si no la adoptan plenamente quienes han de hacerla realidad ni se ejecuta como es debido? Valero creía que estos dos elementos son los que distinguen a las empresas excelentes de las del montón.

Todos los miembros de la organización han de entender y adoptar la estrategia, que después se debe ejecutar. Y es ese nuestro último mantra: “No lo hagas solo”. Cuenta con tu equipo lo antes posible y de la manera más sincera posible. Esto no solo te ayudará a generar mejores ideas (el enfoque ascendente del Mantra #1 y la generación de ideas del Mantra #7), sino que garantizará que tu equipo la adopte. Si la alta dirección es la única que decide sobre la estrategia y se limita a comunicárselo después a los demás, tal vez se alineen con ella. Si los has involucrado de alguna manera en el proceso, tal vez la acepten. Pero si eres capaz de implicar a los distintos equipos (marketing, ventas, operaciones) desde el principio para que hagan suyo el plan, entonces estarás más cerca de que la *abracen*. El resultado es un plan que es visto como el plan de todos. Y esto, a su vez, maximiza las posibilidades de una buena ejecución. La planificación es un mes al año; la ejecución, los 11 meses restantes. Por tanto, la ejecución es la clave del éxito.



Mantra #10: Pon por escrito tu plan de marketing

Esta es la herramienta final para incrementar tus posibilidades de éxito. Ten un plan para tu estrategia de marketing y—lo más importante—*ponlo por escrito*. La documentación del plan de marketing está correlacionada con un mayor éxito.¹¹ Aun así, aproximadamente un tercio de los directores de marketing no cuenta con un plan documentado.¹²

Imagina que tu jefe de operaciones pide una nueva máquina en el comité de dirección. Se trata de una gran compra: su precio, más la instalación, supone entre el 10% y el 15% de los ingresos de la empresa. Para tomar una buena decisión, ¿qué información le pides a esta persona? Al menos, querrás entender las razones por las que la empresa necesita una máquina nueva (qué pasa con la que hay, qué puede hacer la nueva que es tan importante), ver una lista de opciones posibles, una comparación entre ellas y un plan de amortización. Querrás ver que forma parte de un plan bien razonado. Volvamos ahora al marketing. El marketing, de media, consume el 13% de los ingresos anuales de tu empresa.¹³ Aún así, casi nunca hacemos estas preguntas al director de marketing. En ciertos aspectos, bajamos el listón cuando se trata del dinero de marketing. Esto no puede seguir así: el equipo de marketing debe tener un plan y debe ponerlo por escrito, ya que les obliga a pensar más a fondo y a ser más estratégicos y responsables.

Evidentemente, lo que más influye en el éxito o fracaso de un negocio no es el plan en sí, sino cómo los diferentes equipos en la organización lo entienden, interiorizan y ejecutan. Pero si el plan es mediocre, lo más seguro es que su implementación también lo sea. Por tanto, hacer un buen plan de marketing es crucial para los directivos.¹⁴

El marketing es cada vez más difícil pero también más importante. La tecnología puede ayudar, pero también distraer. De hecho, en marketing, puede distraer *mucho*. Así que es fundamental mantener la cabeza fría y volver a los principios básicos del marketing en los que podemos anclar firmemente nuestra estrategia. Estos 10 mantras para el marketing moderno pueden ayudarte a hacer precisamente eso. Céntrate en lo que de verdad importa, resiste las muchas tentaciones actuales y maximiza todo lo que el buen marketing puede aportar a tu negocio. ¡Buena suerte!

¹¹ Estudio de Coschedule: coschedule.com/marketing-statistics#top-marketers-document-their-strategy.

¹² Estudios de Outbound Engine, CoSchedule, Marketri, Sagefrog y el nuestro propio (encuestamos a 250 participantes de los programas del IESE, y el 30% de ellos confesaron que *no* tenían un plan de marketing por escrito).

¹³ www.cmosurvey.org.

¹⁴ Para una guía sobre cómo hacer un plan de marketing: Íñigo Gallo, “Cómo hacer un plan de marketing ganador”, IESE, MN-404, septiembre de 2020.