

JORDI BERENGUER

Guía práctica de **MARKETING**

Todo lo que necesitas saber
para ser un *marketeer* de éxito

MAGDALENA
0,50 €



MUFFIN
2,50 €



CUPCAKE
5,00 €



Libros de Cabecera Temáticos



Guía práctica de **MARKETING**



Jordi Berenguer

¿Te apasiona el *marketing*? ¿Te dedicas profesionalmente a él o desearías hacerlo? Este libro es una obra de consulta obligada, tanto para los que se quieren iniciar en esta disciplina, como para los que están en activo. Si quieres convertirte en un *marketeer* top, esta es tu guía de referencia en *marketing* de consumo.

Jordi Berenguer es un apasionado del *marketing* desde su juventud, cuando se vio atrapado por la magia de los anuncios de Absolut Vodka, un auténtico derroche de creatividad. La admiración por esas pequeñas obras de arte fue lo que le llevó a ejercer como *marketeer* en algunas de las más destacadas multinacionales de consumo, prestigiosas escuelas de *marketing* y ventas.

Con el espíritu de quien ha tenido la suerte de disfrutar de su trabajo, Jordi devuelve lo aprendido para que otros tomen el testigo. Escrito en un tono directo y claro, el libro es doblemente valioso; no solo transmite los secretos que se aprenden con el oficio y la práctica diaria, sino también los que no se cuentan en las aulas.

«Lectura imprescindible para comprender la esencia del *marketing*. Como *marketeer* nivel épico, Jordi consigue transmitir sus experiencias y aprendizajes desde la humildad, con una contagiosa pasión y un lenguaje natural y didáctico».

Xavier Arderiu, CMO de Overon (Grup Mediapro) y presidente del Club de Marketing de ESADE Alumni

«Con la generosidad de un gran *marketeer*, Jordi comparte sus conocimientos y experiencias y las pone negro sobre blanco. Hace que te (re)enamores de la esencia del *marketing*. Un magnífico manual que todo *marketeer* –actual o futuro– debería tener en su estantería».

Dr. Josep Maria Picola Meix, director del Grado en Publicidad, RRPP y Marketing de la FCRI Blanquerna (Universitat Ramon Llull)

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJMV7
ISBN: 978-84-127510-4-8



Guía práctica de marketing

Todo lo que necesitas saber
para ser un *marketeer* de éxito

Jordi Berenguer

Prólogo de João Almeida

Epílogo de Joan Mir Juliá

Libros de Cabecera

Temáticos

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: marzo 2024

© 2024 Jordi Berenguer Vall-Ilobera

© 2024 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Jordi Berenguer Vall-Ilobera ISNI: 0000 0005 1379 9541

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editores: Virtuts Angulo y Francisco López

Diseño y maquetación: Nèlia Creixell

Ilustración de cubierta: imagen de gstudioimagen en Freepek, adaptada por Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-127510-4-8

eISBN: 978-84-127510-5-5

THEMA: KJMV7

Depósito Legal: B 6245-2024

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral
Book natural de noventa gramos, procedente de
bosques y plantaciones correctamente gestionados,
certificado por FSC.

Índice

Prólogo de João Almeida	7
Introducción. El porqué de todo esto	9
Bloque 1: Lo que el consumidor puede ver, sentir y tocar...	19
1. El <i>¿hacia dónde vamos?</i> · <i>Vision & Strategy</i>	25
2. El producto y sus pes · <i>Portfolio Management</i>	45
3. La comunicación · <i>Mental Availability & Media Reach</i>	81
4. El ser y el estar · <i>Physical Availability</i>	119
Bloque 2: El <i>backstage</i>, entre bastidores...	165
5. Los <i>stocks</i> , el monstruo de las galletas · <i>Supply Chain & Planning</i>	169
6. Los números · <i>Business & Consumer Intelligence</i>	179
7. Los otros números · <i>P&L Management</i>	195
8. La gestión de incidencias · Murphy existe	209
9. Motivar e inspirar · La magia del <i>storytelling</i>	215
10. La vida en la empresa · ¡Diviértete!	223
Bonus track: Reflexiones y recomendaciones finales	237
Conclusiones, a modo de despedida	255
Epílogo de Joan Mir Juliá	257
Glosario de términos	261
Agradecimientos	269

Prólogo

A principios de verano, y de forma un tanto inesperada, llegó a mis manos lo que considero un manual imprescindible sobre *marketing* de gran consumo, escrito por Jordi Berenguer, excompañero de trabajo y amigo en lo personal.

Suele decirse que solo puedes plasmar tus ideas de forma sencilla si las entiendes en profundidad. Y para eso, muchas veces tienes que vivir esas ideas en tu día a día.

El legado que Jordi ha dejado en las diferentes multinacionales para las que ha trabajado y en las que ha marcado la diferencia, lo traduce ahora de forma excepcionalmente natural y muy bien estructurada en un libro que considero una guía imprescindible para cualquier persona interesada en el fascinante mundo del *marketing* o que se atreva a hacer carrera en esta función.

Pero eso no es todo. También desafía la idea de que el *marketing* es subjetivo e intuitivo, que se basa en opiniones y que solo sirve para embellecer un producto o servicio. Si así fuera, todas las estrategias de *marketing* serían siempre exitosas y las empresas y marcas que más dinero dedicasen a este ámbito triunfarían sobre las más humildes, porque probablemente dispondrían de más recursos para experimentar con más ideas.

En su libro, Jordi retrata a la perfección el día a día de un responsable de *marketing* en una empresa, detallando de forma divulgativa y amena los distintos problemas con los que se enfrenta y profundizando en temas cruciales como el desarrollo (y el estrés) de un plan de *marketing*, la importancia de tener una visión y estrategia claras para una marca o el eterno binomio *mental & physical availability*, esencial para maximizar la relevancia de una marca en la mente del consumidor y en el punto de venta, respectivamente.

Jordi tampoco pasa por alto otros aspectos esenciales de las jornadas de un profesional del *marketing*, desde las implicaciones de su trabajo en otras áreas funcionales de la empresa, hasta las actitudes y compe-

tencias imprescindibles para tener éxito en la función. A través de un lenguaje directo y con una naturalidad muy poco habitual en este tipo de manuales, aborda todas las tareas que trascienden al consumidor y todas aquellas más internas que ocurren solo a ojos del *marketeer*.

Como diría el autor, quien lea este libro realmente aprenderá lo que siempre quiso saber y nunca le contaron sobre el maravilloso mundo del *marketing* en la multinacional de consumo.

João Almeida, Senior Director en varias empresas de gran consumo (Mars Wrigley, Coty), *retail* (Lidl) y movilidad (TelPark)

INTRODUCCIÓN

El porqué de todo esto

Mi historia con el *marketing* viene de lejos. Ya de adolescente, me apasionaba la comunicación de **Absolut Vodka**, marca sueca conocida en todos los rincones del mundo, con un posicionamiento disruptivo tanto para la industria de bebidas como comparativamente con la mayoría de marcas del momento. Sus creatividades estaban brillantemente trabajadas y utilizaban la icónica forma de la botella como elemento central (lo que se conoce como *pack as a hero*), de un modo excepcionalmente emblemático y memorable, casi artístico. Parecían pequeñas obras de arte, meticulosamente encapsuladas en folios formato DINA4.

Tanta era la pasión por la marca y sus campañas, que durante un tiempo me dediqué a coleccionar rigurosa y cuidadosamente los anuncios que aparecían cada fin de semana en la última página de la edición impresa del *magazine* dominical de uno de los periódicos de referencia del país. Por alguna razón que en aquel entonces nunca entendí, y con la que ahora probablemente empatizaría un poco más, la campaña se interrumpió tras un par de años. ¿Te imaginas ahora una campaña de esa frecuencia, duración y consistencia creativa? Muy a pesar de todos los apasionados del *marketing*, por miles de razones que no alcanzaría a resumir ni en cien libros, el mundo publicitario ya no es el que era...

Con esos coloridos y originales retales debidamente organizados con criterios que solo estaban en mi cabeza de adolescente, llegué incluso a diseñar unos cuadros para mi habitación, símbolo inequívoco de autenticidad y rebeldía en un momento en que la habitación de uno era la meca del expresionismo más profundo de su personalidad, *hobbies* y afinidades. Lejos de resignarme al fin de las publicaciones y con eBay en plena efervescencia mundial, hasta llegué a adquirir por un precio sorprendentemente módico una de las mayores colecciones que probablemente existan hoy en día de esos preciados anuncios en papel a un *freaky* de la Gran Manzana, epicentro del *marketing* y la publicidad por aquel entonces. En medio de todo ese afán coleccionista, me convertí en incondicional de la marca, fiel consumidor las noches del fin de

semana y embajador de combinados y *cocktails* por allí donde fuere. Los que compartisteis conmigo esa juventud sabéis bien de lo que hablo...

Mi pasión por el *marketing*

Fue a raíz de esa experiencia que me di cuenta de que existía una cierta magia inexplicable alrededor del *marketing*, que podía llegar a conseguir que una marca se convirtiera en *heart brand* para un consumidor cualquiera, ese término del que huyen muchos expertos en la materia pero que para mí adquiría cada vez más sentido en lo más emocional de su acepción. Con cierta precocidad respecto a la mayoría de los de mi edad, tuve la suerte de saber cuál era mi vocación incluso antes de empezar la carrera universitaria. Una decisión trascendental menos por tomar, en un momento de dudas, inquietudes y dicotomías.

Desde entonces, mi vida profesional ha estado siempre ligada en mayor o menor medida al *marketing*, un área que me ha dado muchísimas alegrías y aprendizajes y me ha convertido en lo que soy ahora, no solo en el aspecto puramente *marketiniano*, sino en todo lo que se refiere a la forma como entiendo el *management*, los negocios y la empresa. A medida que avanzaba en mi carrera me daba cuenta de que lo que me habían enseñado en la universidad no siempre coincidía con lo que estaba realmente aplicando en mi día a día. Esto, unido a mi pasión por la escritura, hizo que empezara a aflorar en mí esa inconsciente e irrefrenable necesidad vital de plasmarlo en un papel.

Esas diferencias no estaban tanto en lo que de forma más o menos evidente todos conocemos como *marketing* —incluso sin habernos formado o dedicado a ello—, sino precisamente en todo aquello que nunca diríamos que forma parte indisoluble de la función. En este libro intentaré dar un poco de luz a esa zona que parecía quedar en tierra de nadie y que *marketing* fue abrazando espontánea, progresiva y generosamente, hasta lo que es en la actualidad. En otras palabras, expondré lo que a muchos nos hubiera gustado que nos contaran con más detalle antes de dedicarnos a ello en cuerpo y alma.

Qué no es *marketing*

Ahora, permíteme un primer *disclaimer* (descarga de responsabilidad) para evitar malentendidos. **Marketing no es hacer anuncios.** Algunos libros tienen títulos explícitamente similares a esta idea, de hecho. Parecería baladí si no fuera porque en mi trayectoria me he encontrado a muchas personas, evidentemente ajenas o poco expuestas a la función, que todavía piensan que *marketing* es, en gran medida, publicidad. Y eso no es solo un problema de concepto, sino sobre todo en la percepción que algunos se forman —erróneamente— sobre las habilidades y capacidades de un *marketeer*. Muy probablemente, este sea el primer mito que se me rompió hace ya más de 20 años cuando empezaba en esta aventura. Y si alguien te ha dicho lo contrario para convencerte, es que no acaba de entender que al *marketing* le sobran razones para atraer y retener adeptos. De hecho, si lo buscamos en ChatGPT, la fuente absoluta de conocimiento con el permiso de Wikipedia y Google, verás que...

El **marketing** es el conjunto de **estrategias y técnicas** que se utilizan para **identificar, crear, promocionar y distribuir** productos o servicios que satisfagan las **necesidades y deseos** de los consumidores. El objetivo del *marketing* es **crear valor para los clientes y para la empresa**, generando una **relación duradera y rentable** entre ambas partes.

El *marketing* implica una **investigación de mercado** para conocer las **necesidades** de los consumidores y el **comportamiento** del mercado, el **desarrollo de productos y servicios** que satisfagan esas necesidades, la determinación del **precio** adecuado para esos productos y servicios, su **promoción** a través de **publicidad** y otras formas de **comunicación**, y la **distribución** de los productos y servicios a los consumidores.

Destaco intencionalmente algunas palabras clave, para darle a todo esto un sentido más práctico y real, y huir de las múltiples teorías alrededor de esta ciencia paradójica y aparentemente tan poco científica en algunos aspectos, poco exacta y algo ambigua, como dirían algunos. Algo con lo que discrepo cada vez más, por cierto. Quédate con lo de «identificar, crear, promocionar y distribuir productos o servicios que satisfagan las necesidades y deseos (a lo que yo añadiría: existentes o

nuevos) de los consumidores». La publicidad —al igual que el diseño de campañas en cualquiera de los soportes que se te ocurran— o las relaciones públicas, son solo herramientas para llegar a ese ansiado, complejo y escurridizo consumidor, pero nunca serán el fin ni la esencia última y más primaria del *marketing*.

Si hasta aquí te resuena lo que has leído, ¡bienvenido!

A quién me dirijo

¿Para quién está pensado este libro (o eso que los del mundillo llamamos *target*)?:

- Para los que están empezando en esto del *marketing* profesionalmente o incluso los que tienen vocación o afinidad por ello y están pensando si lanzarse a cursar alguna formación en la materia (másters, posgrados, etc.).
- Para los que no dominan la función, no han estado anteriormente expuestos a ella y quisieran poder hacerse una idea real de qué es el *marketing* y qué aspectos deben considerar para ponerlo en práctica de forma exitosa en su proyecto empresarial. Por ejemplo: emprendedores, líderes de empresas familiares con mucho conocimiento del negocio pero no tanto de *marketing*, etc.
- Para los que, aún habiéndose formado en otra disciplina o quizás estando actualmente trabajando en otra área funcional de la empresa (finanzas, recursos humanos, etc.), pueden sentirse atraídos por la alocada idea de empezar a dedicarse al *marketing*. Cambios más drásticos he visto, incluido el mío (más adelante te contaré...).
- Para los que se formaron en *marketing* hace años y quieren reciclar sus conocimientos desde un punto de vista eminentemente práctico y en algunos aspectos más superficial de lo que quizás podrían esperar.
- Para los amantes del *marketing* de gran consumo (*Fast Moving Consumer Goods* —FMCG—), ese sector exigente y dinámico como pocos, cuna de muchas teorías y leyes del *marketing* antiguo y moderno.

Qué te voy a contar en este libro

Llegados a este punto, las líneas que siguen van a intentar **describir de una forma intencionalmente divulgativa, sencilla y cercana, en qué consiste el día a día de un *marketeer***. ¿*Marketeer?*, te preguntarán. *Marketer*, si prefieres. Para gustos, colores. A mí personalmente me gusta más la primera opción, quizás por su parecido a *musqueteero* (mosquetero), aunque sinceramente no sabría explicártelo de forma racional. Los reputados lingüistas de *Collins* afirman que *Marketeer* se define como: 1 *a marketer*, y 2 *a person employed in marketing* (alguien que trabaja en *marketing*). Suficiente para sentirme cómodo con ambas, aunque —como en tantos otros aspectos— encontrarás opiniones de todo tipo en la comunidad...

Cuando digo día a día, me refiero al contenido esencialmente práctico de la función, aquello que hace (o podría hacer) el profesional del *marketing* un martes cualquiera, desde que llega a la oficina hasta que regresa a casa. Yo no te hablaré de dónde vienen los grandes conceptos del *marketing* o quién los desarrolló, ni te contaré la teoría sobre complejos modelos econométricos, sociológicos o neurológicos, ni te enseñaré elaborados casos de negocio que ilustren o justifiquen mis afirmaciones. No. Para eso ya existen infinidad de libros de profesionales y docentes que acumulan muchísimas más experiencias, conocimientos, éxitos (quizás también fracasos) y vivencias que yo. Porque no soy gurú en nada, aunque me tomo eso que llaman *desarrollo* tan en serio como ellos, y amo mi trabajo probablemente más que muchos. No pretendo enseñarte cómo se define un mercado objetivo, quién debe o puede ser tu *target* principal, cómo y cuándo hacer un DAFO, cuáles son las claves para posicionar tu producto entre la feroz competencia o qué decisiones deberás tomar para definir las famosas 4 P (o 5, 6, 7... cada año alguien se inventa una nueva) del *Marketing Mix* que tanto habrás escuchado por ahí.

Soy muy consciente de que eso de tratar los temas muy *de refilón*, no incidir suficientemente en los porqués y no justificar científicamente todo lo que voy a contar, tomando prestadas leyes y teorías ya refutadas y desarrolladas por otros, podría ser susceptible de críticas. Tendré que aprender a vivir con ello, orgulloso por intentar ser diferente y con cierta frustración por no poder abarcar en estas páginas todo lo que me gustaría expresar. Mi afán es **didáctico, pero no académico; me-**

tódico, pero no científico; cercano, pero no populista. En un mundo frenético y masivamente expuesto en el que está de moda hablar de todo sin ser experto de mucho (*influencers*), ni soy catedrático de nada ni *coach* de algo, ni pretendo serlo, porque ya hay muchos dando guerra y el término está algo sobrevalorado en esta sociedad de la ayuda por horas con descuento por pronto pago.

Lo que yo humildemente busco —y perdona que insista una vez más— es que tengas muy claras tus **expectativas** para con el *marketing*. En el fondo, quiero evitar una máxima a la que recurrimos frecuentemente los *marketeers* que dice *over-expect, under-deliver*: cuando hay expectativas muy altas, lo más probable es que no se satisfagan suficientemente y surja la frustración. Porque si te haces una idea equivocada de lo que hacemos en *marketing*, ya sea excesivamente buena o injustamente mala, habré fracasado en mi misión.

Como *entrepreneur* necesitado de ayuda en *marketing*, *marketeer amateur* con mariposas en el estómago (enamoramiento inicial con la función), profesional con ganas de un cambio de aires, padre o madre de *marketeer* (que nunca has sabido explicar con detalle a qué se dedica tu hij@) o curioso de saber de una vez por todas qué hace el que se sienta a tu lado en la oficina, me gustaría pensar que todo esto puede interesarte. Esa es, al menos, una de las razones por las que me embarqué en esta aventura.

Las líneas que siguen son importantes

Para hacer este manual lo más didáctico y real posible, basaré todas mis reflexiones en mi **propia experiencia profesional**. Mis cicatrices, frustraciones y opiniones personales, huyendo de convencionalismos teóricos. Y como esencialmente he trabajado como *marketeer* en **compañías multinacionales de bienes de consumo** (te invito a visitar mi perfil en LinkedIn), todo sobre lo que yo hable se ceñirá siempre a ese marco empresarial y sectorial, compuesto por un universo de organizaciones en permanente evolución y un complejo entramado de marcas¹.

1.



Introducción. El porqué de todo esto

Y esto, ¿por qué es relevante?, te preguntarás. Básicamente porque, aunque la mayoría de los conceptos, teorías y modelos de *marketing* son universales (suelen aplicar a múltiples geografías, industrias, sectores, compañías y productos), el *marketing* de bienes de consumo es, en mi opinión, de los más completos y complejos que hay. Tanto por su extensa cadena de valor, como por su omnicanalidad (esto es, múltiples canales o puntos de conexión con el consumidor) y, sobre todo, por la facilidad de interacción con el producto, que podremos ver, tocar y probar como consumidores. Si pensamos en ejemplos reales y habitualmente utilizados para ilustrar esta idea, el *marketing* de un servicio de fibra óptica (sector telecomunicaciones), de un tornillo (sector industrial, B2B-*Business to Business*) o de un automóvil suele accionar menos palancas, aunque no por ello tiene por qué ser más sencillo o menos atractivo.

Debo avisarte, por si no lo has observado ya a estas alturas, que en mis textos haré un uso (espero que no abuso) considerable de términos en inglés, a riesgo de parecer algo pedante. Nada más lejos de la realidad. O, al menos, no de forma consciente. Los que nos dedicamos a este mundo, especialmente aquellos con una dilatada trayectoria en *la Multinacional* (que paradójicamente no tiene sustantivo espejo para referirse coloquialmente a la empresa que opera en un ámbito geográfico más local), sabemos bien de lo que hablo. Porque, por suerte o por desgracia, en *marketing* todo o casi todo tiene su origen en culturas anglosajonas, desde Estados Unidos hasta Australia, pasando por el Reino Unido. De ahí que nuestra jerga incluya términos algo malsonantes para la mayoría, que en muchos casos no tienen su equivalente en español, o al menos ninguna palabra que tenga estrictamente la misma acepción. Bien es cierto, como decía algunas líneas más arriba, que todo queda más *cool* en inglés, y el cómo siempre cotiza al alza en esta profesión. Precisamente por ello decidí incorporar al final del libro un **glosario de términos** a modo de diccionario clarificador, para dar un poco más de luz al lector cuando se sienta algo perdido con tanta terminología. Para entender bien lo que digo, te invito a que disfrutes de la parodia sobre *marketing* que nos brinda **El marketing cool**, una producción brillante de una marca de bebidas energéticas mexicana llamada

Gladiator². La habré visto 100 veces y todavía me río a carcajadas al reproducirla en mi mente...

Y una última nota antes de empezar. Me declaro fan incondicional de **Tom Fishburne**, brillante ilustrador y creador de **Marketoonist**, un rico repositorio de viñetas que reflejan de forma irónica pero increíblemente fiel la realidad cotidiana de la función de *marketing*: sus teorías, modelos, reuniones, sinsentidos y estupideces varias. En palabras de Ann Handley, Chief Content Officer of MarketingProf, «*If marketing kept a diary, this would be it*» (si *marketing* llevara un diario, ese sería Marketoonist), toda una definición gráfica del clásico italiano «*Se non è vero, è ben trovato*».

Con el permiso de Mr. Fishburne, iré remitiendo de vez en cuando al lector a ese portal, por aquello de que una imagen vale más que mil palabras. Son ilustraciones sencillas pero elocuentes, creativas, atrevidas y sorprendentemente inspiradoras. Transmiten el mundo del *marketing* de una forma natural y con autocrítica, sin tapujos y con una dosis de humor muy necesaria en los tiempos que corren. Te invito incluso a que, comprando los derechos (en su web puedes hacerlo, a costes asequibles) y citando siempre la fuente, hagas uso de ellas en tus presentaciones y reuniones; seguro que más de uno te agradecerá la disrupción y, casi sin quererlo, provocarás alguna sana sonrisa en la sala.

Así que, sin más preámbulos, como me encanta la simplicidad y el ya democratizado *less is more* (menos es más), se me ha ocurrido estructurar en forma de decálogo dos mundos sorprendentemente dispares: **Lo que el consumidor puede ver, sentir y tocar vs El backstage, lo que se cuece entre bastidores**. Como las dos caras de un disco de vinilo: la A (lo *cool*) y la B (lo no tan *cool*). Y no lo he titulado deliberadamente *Marketing for Dummies* (*Marketing* para Tontos) porque, como decía Forrest Gump, tonto es el que hace tonterías, nada más alejado de quien tiene el anhelo de aprender esta bonita profesión. Mi decálogo responde sencillamente a cómo me hubiera gustado que me explicaran todo esto cuando entré en la universidad siendo un chaval, cuan-



Introducción. El porqué de todo esto

do salí de ella, cuando busqué mi primer trabajo, cuando accedí a él y me fui desarrollando en la función.

¿Empezamos?

He aquí el decálogo de un martes cualquiera para el profesional de *marketing*:

BLOQUE 1:

LO QUE EL CONSUMIDOR PUEDE VER, SENTIR Y TOCAR...

1. El *¿hacia dónde vamos?* — *Vision & Strategy*
2. El producto y sus pes — *Portfolio Management*
3. La comunicación — *Mental Availability & Media Reach*
4. El ser y el estar — *Physical Availability*

BLOQUE 2:

EL BACKSTAGE, ENTRE BASTIDORES...

5. Los *stocks*, el monstruo de las galletas — *Supply Chain & Planning*
6. Los números — *Business & Consumer Intelligence*
7. Los otros números — *P&L management*
8. La gestión de incidencias — Murphy existe
9. Motivar e inspirar — La magia del *storytelling*
10. La vida en la empresa — ¡Diviértete!

Como en un iceberg, solo una pequeña parte de las tareas cotidianas de un *marketeer* representan el trabajo que sale a la luz, mientras la mayor parte se esconde debajo del agua...

Bloque 1

Lo que el
consumidor puede
ver, sentir y tocar...

Bloque 1

Vamos a empezar por todo aquello que mejor define la función de *marketing* y más gusta (o suele gustar) al *marketeer*. Me refiero a todo lo que, como espectador y consumidor habitual de productos y servicios, más asociarás a lo que suele hacer alguien que se dedica a este mundo. Porque, si te digo que apuntes en un papel de forma espontánea qué crees que hace un *Product/Brand Manager* —te invito a hacerlo para saber cuál es tu punto de partida—, lo más probable es que te vengan a la cabeza todas las funciones y responsabilidades que describiré en este bloque.

Y lo he bautizado deliberadamente como *Lo que el consumidor puede ver, sentir y tocar*, y no como *aquello a lo que necesariamente dedicamos más horas de nuestro día a día*, porque, además de ser más corto y menos aburrido, dependerá de muchísimos factores por lo general ajenos a ti: rol e importancia del departamento de *marketing* en la empresa, nivel de centralización de la organización, grado de autonomía de los *marketeers* a la hora de diseñar y ejecutar sus propias estrategias, recursos de los que dispone la empresa (tanto humanos como económicos), un jefe más o menos atrevido y un largo etcétera. Pero, en el fondo, aquello con lo que más disfruta un *marketeer* debería ser aquello por lo que haya decidido adentrarse en este apasionante mundo.

En este punto, permíteme un matiz terminológico acerca de dos conceptos en apariencia iguales pero en realidad muy distintos, que en *marketing* utilizamos de forma inconsciente y en ocasiones equivocadamente indistinta. Me estoy refiriendo a los términos Comprador (en inglés, *shopper*), individuo que realiza la compra de tu producto; y Consumidor (*consumer*), quien finalmente lo acaba consumiendo. A pesar de que lo que puedas haber pensado hasta la fecha, en un elevado porcentaje de las ocasiones, comprador y consumidor son personas distintas o no necesariamente coincidentes. Pongamos como ejemplo el caso más obvio, el de una madre o padre, responsable de la compra habitual del hogar, que adquiere pro-

ductos para el consumo familiar de sus hijos. No pienses solo en el caso de que esos hijos sean menores y, por lo tanto, no puedan acceder al acto de la compra, sino incluso en el caso de veinteañeros (o más...) que siguen compartiendo el techo familiar (tendencia cada vez más habitual en el contexto actual) y cuyos productos de higiene y cuidado personal (desodorante, pasta de dientes, maquinillas de afeitar, etc.) siguen siendo comprados por sus progenitores. Teniendo esta diferencia conceptual en mente, ya de antemano te pido disculpas si, en algún momento a lo largo de las líneas que siguen, utilizo erróneamente los términos comprador y consumidor. Otro *disclaimer* más en mi lista, como buen escritor novel que se precie.

Si ya has apuntado en un papel lo que te ha sugerido mi pregunta —sí, iba en serio—, seguramente te habrás referido de un modo más o menos específico a las famosas **4 P**, nacidas ¡en 1964! (**Product, Place, Price, Promotion**), que con el tiempo fueron ganando algunas compañeras de viaje (*People, Process, Physical Evidence...*) y muchas más, por aquello de que cada maestrillo tiene su librillo. Sea como fuere, como ya te he anticipado en varias ocasiones, mi objetivo no va a ser definir las de forma teórica, ni siquiera utilizar su nombre para titular los bloques que siguen. Porque este libro busca darte las claves del día a día de un *marketeer*, y evidentemente nuestra agenda no está estructurada necesariamente por P. O al menos no en todas las empresas, departamentos o equipos.

En cualquier caso, los cuatro bloques que describo a continuación representan —en mi opinión— lo que da mayor sentido a la función de *marketing*, al incluir todas aquellas variables que tienen un impacto sobre **lo que el consumidor puede ver, tocar, probar** e incluso **sentir**, apelando a la parte más romántica y emocional del *marketing*. Como en todo en esta vida, el reto será encontrar un buen equilibrio en horas de dedicación entre esto y todo lo que afecta a la función, pero no necesariamente al consumidor (es decir, todo lo que este no ve). Este bloque recoge todo aquello que generará más motivación al *marketeer* y, por lo tanto, aquello que la empresa más deberá cuidar a la hora de definir el *scope of work* (marco de actuación) del profesional del *marketing*.

Hay empresas en las que *marketing* «solo» ejecuta y materializa (*Brand Building*), mientras hay otras (especialmente pensando en los *hubs* o *headquarters* regionales o globales de las grandes compañías multinacionales)

Bloque 1

en las que *marketing* «solo» crea y diseña (*Brand Development*). Y pongo lo de «solo» deliberadamente entre comillas porque no pretendo quitarle ningún valor a un modelo u otro, pues ambos son perfectamente válidos y tienen sus puntos a favor y en contra. En algunas grandes corporaciones, incluso existen estructuras empresariales en las que hay un equipo que se focaliza exclusivamente en la estrategia de crecimiento futuro de la compañía, lideradas por la ya democratizada figura del *Chief Growth Officer*... En las líneas que siguen asumiré que hablamos siempre de una empresa en la que el *marketeer* tiene la capacidad de realizar el círculo completo, desde pensar/crear/diseñar hasta planificar/ejecutar/materializar, analizando y reflexionando por el camino sobre la mejor forma de llevar a cabo una u otra acción.

¿Preparado? Ahí va todo aquello con lo que más disfruta un *marketeer*, lo que más motivación le genera en su día a día y a lo que más empeño debería dedicar para maximizar ese disfrute. Lo que el consumidor ve, toca, prueba. Aprendizajes que podrás trasladar a cualquier empresa, con independencia de su producto o actividad. Los logros más memorables de tu carrera como *marketeer* y aquello de lo que probablemente más orgulloso te sentirás al final de ella.

CAPÍTULO 1

El *¿hacia dónde vamos?*

Vision & Strategy

¿DE QUÉ TRATA? De hacia dónde queremos llevar nuestras marcas (o incluso la compañía) y qué apuestas estratégicas queremos hacer (inversiones, mercados, canales...) para llegar a ese objetivo.

Sin duda alguna, la **estrategia** es lo más bonito de este trabajo y lo más primitivo de la función. Sin embargo, muy a nuestro pesar, lo más habitual es no dedicarle el tiempo de calidad que se merece. Porque en el mundo en el que vivimos, donde la inmediatez y los resultados a corto plazo son lo que más alimenta nuestro bienestar emocional (y la cuenta de resultados), pensar más allá del mes que viene, de cuánto tenemos que vender en la segunda mitad del año o de qué producto vamos a lanzar en los próximos meses, es algo que muchas veces queda fuera de nuestra lista de prioridades de la semana. El círculo vicioso del cortoplacismo y la rutina del día a día.

En toda mi carrera profesional, uno de los principales retos a los que me he enfrentado ha sido ser capaz de liberar tiempo y cariño para dedicarlo a la estrategia. Porque, como dice Víctor Küppers, uno de los magos del pensamiento positivo, «lo más importante en la vida es que lo más importante sea lo más importante». Y a pesar de que en la mayoría de sus discursos «lo importante» se refiere sobre todo a personas (nuestros seres queridos, familia y amigos), es igualmente aplicable cuando nos ceñimos a un entorno puramente profesional. Porque, en *marketing*, la estrategia lo es todo, debidamente alimentada por análisis, datos y hechos probados. Y quien diga lo contrario es que no ha tenido la suerte de dedicarle tiempo y mimo.

La base de la estrategia es tener muy claro cuál es tu **propósito** (razón de ser), hacia dónde quieres llevar el negocio los próximos años (**visión**) y cómo trasladar tu propósito y visión a un ejercicio determinado (**mi-**

sión). Se trata de definir el rol que cada una de tus marcas (o incluso tu *business unit*) jugarán para alcanzar dicha misión (ser motor de crecimiento en facturación o aportar una mayor rentabilidad, por ejemplo); determinar cómo te gustaría que tus consumidores posicionaran tu portafolio de productos; anticipar de dónde crees que vendrá la mayor parte de tu crecimiento; identificar cuáles van a ser los canales de venta que más van a desarrollarse en el futuro (y en cuáles vas a querer estar) y apostar claramente por dónde invertirás tus recursos (¡limitados!) en los años que siguen. En el fondo, **la estrategia va de hacer elecciones hoy para un mejor futuro mañana**. En el *slang* del *marketeer* moderno, diríamos eso de *be choiceful* (elige tus batallas), siendo muy conscientes de que eso exige precisamente hacer renunciaciones y sacrificios.

Teniendo esto claro, entenderás la importancia que un departamento de *marketing* tiene para garantizar que la estrategia se concrete y se respete. Pero —pensarás— hay muchas cosas que escapan al control de *marketing* y las fijan otros *stakeholders*, como el comité de dirección de la compañía, el responsable de Finanzas o cualquier otro profesional con alto poder de influencia en la toma de decisiones. Cierto es que normalmente serán ellos los que determinarán el crecimiento en ventas (*top line*) necesario, el resultado operativo (*bottom line*) y la liquidez o tesorería (*cash*) que debe dejar al final del año. Sin embargo, **marketing tendrá que decidir qué segmentos, marcas y/o productos deben sustentar ese crecimiento y cómo debe conseguirse**. Evidentemente, para ello los *marketeers* deberán contar con el apoyo de múltiples departamentos y funciones, así como buscar el consenso y alineación de la dirección.

La teoría parece muy bonita, pero, en la práctica, la estrategia es mucho más de lo que cuentan los libros. Porque hacer estrategia no es solo diseñarla y ponerla en un papel (Excel o PowerPoint), sino compartirla con la organización y **conseguir que todos y cada uno de sus empleados la vivan como si de un mantra se tratara**. Si tuviera que resumir todo lo que la estrategia implica para un *marketeer*, distinguiría los siguientes tres bloques de trabajo:

- Definir la visión y el propósito, que se desarrolla en el plan a 5 años
- Concretar el plan anual de *marketing* y los planes por marcas
- Respetar las leyes del crecimiento.

Managing vision & purpose: el 5 Year Plan

Básicamente se trata de crear una visión para la compañía que resuma de una forma clara, concisa y convincente (*compelling*) lo que queremos que sea en un plazo determinado de tiempo. Se ha demostrado que las organizaciones con una misión y visión bien trabajadas e inspiradoras tienen más probabilidades de éxito en el mercado, pues suponen un faro para todos los empleados (actuales y futuros, pensando incluso en la atracción de talento) a la hora de definir prioridades, distribuir los recursos y tomar decisiones.

Y esto no va solo de facturación o rentabilidad, sino de muchísimas variables más: cuota de mercado y penetración de nuestras marcas, modelos de apoyo e inversión para cada una de ellas, apuesta por lanzamientos e innovación, amplitud de portafolio, juego de formatos y precios, priorización de los canales de venta, política promocional, etc.

A pesar de que podemos añadir todo el detalle y profundidad que queramos, la visión puede (y debe) ser tan simple de formular como algo así:

En 2030, alcanzar los 500 millones de euros de facturación neta y 50% de margen, atrayendo a dos millones de nuevos consumidores para la categoría de (producto que sea) y convirtiéndonos en el líder del segmento con un 35% de cuota, a través de nuestras dos grandes marcas X e Y.

Como cualquier objetivo que se precie, la visión deberá ser SMART: específica, medible, alcanzable, retadora y con un horizonte temporal definido (en el capítulo 7 te contaré un poco más sobre esto). Si además incluye parte del *cómo* (en el ejemplo, la ganancia de nuevos consumidores), todavía mejor. Al final, debemos pensar siempre en que nuestro legado sea fácilmente entendible por cualquier futuro miembro de la organización, o que resulte sencillo de explicar a alguien ajeno a la función o incluso a la compañía (proveedores, clientes, etc.). Este último es, sin lugar a dudas, uno de los principales retos del equipo de comunicación interna, que ha ido adquiriendo cada vez más relevancia en los últimos años y que, por lo general, complementa significativamente —si existe— al equipo de *marketing*.

Evidentemente, esto no es algo que tengas que repetir cada año. De hecho, algunos incluso dirían que es poco probable que un *marketeer* participe en la formulación de más de una visión, al menos en una misma empresa. En la mayoría de las compañías lo más probable es que esta reflexión ya se haya hecho en el pasado, por lo que lo ideal sería simplemente revisarla periódicamente y adaptarla a los cambios que se hayan podido producir en el contexto (tanto interno como de mercado) y que potencialmente puedan afectar a las hipótesis de crecimiento o posicionamiento que en su día se consideraron. La irrupción de un nuevo competidor en el mercado o el lanzamiento de una innovación rompedora, pueden ser, por ejemplo, hechos relevantes que pueden conllevar cambios en nuestra forma de competir y, por lo tanto, exigirán una revisión de alguna de las patas de la estrategia.

En otras compañías, por el contrario, puede ser que constates que dicha visión no se haya formulado jamás. ¿Sorprendido? Debes saber que no todas las compañías tienen la suerte de contar con una profesionalización o recursos suficientes como para asegurar que dicha tarea se realice en tiempo y forma. De hecho, puede llegar a ser un área de mejora bastante común en compañías familiares o pyme que, por inercia o desconocimiento, hayan vivido siempre tan al día (y con un foco excesivo —aunque lógico y natural— en el corto plazo) como para no haberse parado un instante a pensar más allá del ejercicio fiscal corriente. En otros casos, cambios importantes en la estructura empresarial (por ejemplo, en fusiones, adquisiciones, escisiones y demás fenómenos) es muy probable que requieran replantearse la visión, por aquello de que ahora la empresa tiene más (o menos) marcas, opera en más (o menos) mercados y por lo tanto su potencial de crecimiento futuro puede haber cambiado sustancialmente.

La forma más habitual de materializar esta visión es a través de lo que suele conocerse como el *Plan a 5 años (5 years plan)*, la Biblia que toda empresa (y todo *marketeer*) debería tener como libro de cabecera. Un documento que, partiendo de la definición de la visión de la compañía, deberá incluir la **proyección** que hacemos de los principales indicadores de negocio, tanto **internos** (venta neta, costes de producto y otros, margen, inversión publicitaria, beneficio y *cash*, por resumir) como **externos** (penetración en hogares, volumen/valor de mercado y cuota de

categoría, entre otros). Y ahí es donde el *marketeer* juega un papel clave. No solo a la hora de crear ese documento —para el cual necesitará la ayuda de múltiples funciones dentro de la empresa—, sino sobre todo a la hora de compartirlo con los principales *stakeholders* y conseguir la aprobación y beneplácito del Comité de dirección.

Es en esta fase donde el *marketeer* deberá ser capaz de convencer a dicha audiencia; idealmente a través de una historia. O al menos ese es uno de los grandes aprendizajes que me ha dado mi experiencia. Porque no es lo mismo *venderle* a la organización una visión a secas, que envolverla en una historia que la haga más creíble, memorable y potente. De ahí el título de este primer bloque, pues *managing vision & purpose* va de saber comunicar y administrar la importancia de la visión, misión y estrategia de la compañía, con perspectiva y memorabilidad. El *cómo* lo trataremos más adelante, en el capítulo 9, dedicado a la magia del *Storytelling*.

Los Brand Marketing Plans, el momento de la verdad del *marketeer*

Mientras que cuando te hablaba de visión me refería a un ejercicio enfocado esencialmente en el medio y largo plazo, hay un compromiso incluso mayor con el corto plazo, al que todo *marketeer* se enfrentará (o debería enfrentarse, en el mundo ideal) una vez al año. Me refiero al famoso **Brand Marketing Plan, Annual Marketing Plan** o como cada compañía decida llamar al proceso de planificación a través del cual se diseñan, presentan y comparten (para su aprobación y alineación) las estrategias y herramientas que se ejecutarán el año que sigue al actual. En adelante, y para adecuarlo a cómo solemos referirnos a él de forma coloquial: **los planes**.

Por lo general, lo ideal sería que los planes del año siguiente —o al menos una primera versión de los mismos— se presentaran entre junio y julio del ejercicio actual, dependiendo de las ventanas de planificación que tenga la compañía en cuestión, del año fiscal o de cualquier otro aspecto con suficiente impacto en el ciclo de trabajo. De hecho, si le preguntas a cualquier *Product/Brand Manager* de cualquier multinacional cuál es el momento de más intensidad y estrés del año, lo más

probable es que te responda sin dudarle: los planes. A los que otros añadirán la convención de ventas. Mientras esta no suele tener una fecha tan establecida y puede celebrarse tanto a inicios de año como a finales, los primeros suelen ser la pesadilla más habitual antes de finales de junio.

A pesar de su nombre, los *Marketing Plans* no pueden ser algo exclusivo de *marketing*. Si bien es cierto que habitualmente esta es la función que los lidera y los coordina (aunque puede no ser así en algunas compañías), es preciso que involucren también al departamento de *Trade Marketing*, puente entre *Marketing* y Ventas y mucho más conocedor de la realidad de mercado en cuanto a distribución, clientes y todo lo que tiene que ver con el punto de venta. Más allá de que en la mayoría de las compañías los planes se presenten por marcas (pues cada una tendrá su correspondiente estrategia, recursos e iniciativas), también deberían incluir propuestas de ejecución en tienda, porque condicionarán lo que el comprador ve y, en consecuencia, el éxito o fracaso de la estrategia.

En general, los planes pueden incluir todo el detalle que uno pueda imaginar. Desde cuáles son las innovaciones de producto o formato que el equipo espera lanzar el año que viene, las grandes promociones o *EBA* (*Equity-Based Activations*, esto es, activaciones que construyen sobre el valor o posicionamiento de una marca) que se pretenden materializar en tienda o las campañas publicitarias en los distintos soportes y medios de comunicación. Además, deberían incluir hasta un plan de distribución para que determinadas referencias lleguen a más tiendas o canales específicos, e incluso todos los materiales y herramientas de los que dispondrá el equipo de ventas para reforzar la visibilidad en los puntos de venta en los que estamos presentes. Cada compañía, con la guía del director general o de ventas, configurará esa sesión a su manera, otorgando un mayor o menor liderazgo o coliderazgo a *Marketing*, *Trade* y/o a Ventas, según conveniencia, capacidades o tradición.

Evidentemente, todo lo que se presente en los planes deberá estar 100% alineado y responder a la estrategia de la compañía en cuanto a ***battlefields*** (batallas a priorizar), tanto desde el punto de vista de las **marcas** (cuáles son las que merecerán más foco, apoyo e inversión), como desde los **clientes** (aquellos en los que más deberemos enfocar

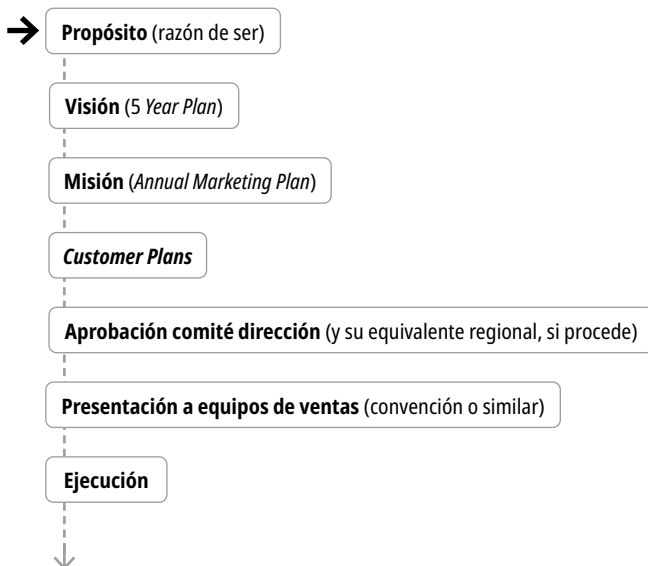
nuestros esfuerzos de visita, distribución y promoción). El objetivo final de los planes será presentar una propuesta de qué crecimiento en ventas (y cualquier otro indicador clave que consideremos) vemos realista para el año siguiente, en función de las herramientas y recursos disponibles. Habitualmente, esta será la primera estimación que el Comité de dirección tomará como punto de partida para la fijación del famoso *Target* u objetivo anual —también llamado Presupuesto en algunas empresas, en mi opinión de forma equivocada—, ya sea a nivel local o incluso para defenderlo en algún foro de revisión y aprobación regional o global. Para ello, el equipo tendrá que haber trabajado una P&L completa (del inglés *Profit&Loss Account*, cuenta de resultados), con la inestimable ayuda del *Finance Business Partner* o figura similar experta en cifras, números y Excel.

Adicionalmente, los planes también servirán como pistoletazo de salida para que los responsables de cuentas/clientes (o *Key Account Managers*, en adelante KAM) empiecen a elaborar lo que se conoce como ***Plan Accounts o Customer Plans***. Como su nombre bien indica, el objetivo de estos será aterrizar los planes presentados por los equipos de *Marketing y Trade* y adaptarlos a la realidad de cada uno de los clientes de la compañía, identificando también sus riesgos y oportunidades. Por ejemplo, si hablamos de un nuevo lanzamiento, los KAM deberán ser capaces de estimar en qué *retailers* (enseñas como Carrefour, Lidl...) verían factible introducirlo y aflorar una primera indicación del número de tiendas para que el equipo de *Trade* pueda hacer un cálculo aproximado de la oportunidad (lo que se conoce como *Size of the Prize*). Este proceso es clave, pues nutrirá las estimaciones que *Marketing* haga de dicho lanzamiento a nivel consolidado y las remitirá al equipo de *Planning* para que Fábrica planifique producciones y se aprovisione de materiales con la suficiente antelación. Te lo contaré en el capítulo 5. Como ves, un castillo de naipes en el que cada carta (función) juega un rol absolutamente crítico para que la estrategia se materialice en tiempo y forma.

Y llegados a este punto, te preguntará cuál es la dedicación que exige este proceso de planes. Pues como este libro va de realidades, no te voy a engañar... pueden llegar a ser 3-4 semanas —siendo optimistas— bastante intensas. Como siempre, el número de horas que le dediques

dependerá de muchos factores: de cuán profesionalizada esté la compañía; del grado de importancia que se le preste al proceso de planes anuales; de la exigencia del jefe y el detalle al que se pretenda llegar; de los recursos que tenga tu equipo (básicamente, número de miembros o cabezas pensantes); del grado de accesibilidad a información tanto externa (mercado) como interna; de cuán libres estén las agendas para dedicarle tiempo de calidad al tema; del nivel de comunicación que exista entre tu departamento y el equipo de *Trade* y, muy importante, del grado de dominio de las dos herramientas ofimáticas a las que estarás conectado casi 24/7: Excel y PowerPoint.

Sin embargo, uno de los factores más críticos será la persona (o personas) que estén ejerciendo de líderes del proceso, ya sea la figura del director de *Marketing*, el *marketing manager* o su homónimo en *Trade*. Porque, como todo en el mundo de la gestión de equipos, el proceso será más fluido y menos traumático si el líder es capaz de planificar con efectividad (quién hace qué, *timings* de revisión, agenda, estructura y *flow* de la presentación, *look&feel* y plantilla de la misma, etc.), y de tener al equipo alineado desde un principio y gestionar la energía del mismo a través de una adecuada motivación, implicación y sentimiento de pertenencia, para conseguir un objetivo común.



Lo que sí hay que evitar a toda costa es que los planes se conviertan en lo que Mark Ritson denomina la *tactificación del marketing*, esto es, saltar a tácticas antes de formular una estrategia, hecho que nos hará tomar decisiones peligrosamente iguales a la competencia³.


***Laws of Growth*, la esencia de todo**

Para poder ejecutar todo lo que exigen los planes de marcas, debes saber algo que bien podría ser la base de todo lo que hagas en tu carrera profesional en el ámbito del *marketing*: las famosas ***Laws of Growth*** (leyes de crecimiento). A mi entender, hay tres leyes que son críticas, y sin ellas es imposible comprender la relación causa-efecto que puede haber entre las distintas iniciativas que propongas en tus planes y el impacto que realmente tengan para tus marcas y consumidores. Proceden de un libro que, a mi entender, supone la auténtica cuna del *marketing* reciente y debería estar en tu biblioteca para consulta habitual o como libro de cabecera en tu mesilla de noche.

Se trata del *best seller* ***How Brands Grow: What Marketers Don't Know*** (*Cómo crecen las marcas: lo que los marketers desconocen*), editorial Oxford ¡2013!, del autor **Byron Sharp**, Marketing Science Director del Instituto Ehrenberg-Bass, Universidad de South Australia. Un *must-read* con mayúsculas que ofrece al *marketeer* respuestas a sus principales preguntas, basadas en décadas de investigación con cientos de evidencias reales (lo que se conoce como *evidence-based marketing*) sobre las leyes que impactan en el crecimiento de las marcas. Si te gusta la primera parte, la segunda (*How Brands Grow: Part 2: Emerging Markets, Services, Durables, B2B and Luxury Brands*) te sorprenderá todavía más, pues profundiza sobre los fundamentos de los comportamientos de compra y el desempeño de las marcas.

He aquí, pues, las tres principales *laws of growth*, en un concienzudo ejercicio de simplificación y resumen:



3.  Tom Fishburne ironiza sobre las dispositivos del plan de *marketing*.

1ª ley: Las marcas son sustituibles

Como consumidores, **no somos fieles a una sola marca**, sino que tenemos (aunque sea de forma inconsciente) un repertorio de ellas y escogemos según el momento de compra en función de múltiples variables: disponibilidad en tienda, precio, promoción, notoriedad fruto de una campaña publicitaria reciente, ocasión de consumo, etc. Los consumidores realmente fieles son pocos y poco importantes. Sí, lo sé, estoy rompiendo otro mito en tu cabeza. Pero la realidad es que la fidelidad total a una marca raramente existe. Dale a la gente tiempo suficiente para realizar múltiples compras y comprarán más marcas.

Los comportamientos habituales de compra de un *shopper* se correlacionan con el tamaño de una marca. Y es que las marcas con una mayor cuota de mercado o categoría (por ejemplo, los conocidos helados Magnum, de la multinacional angloholandesa Unilever) son las que tienen una mayor base de compradores, hecho que en la mayoría de los casos conlleva a su vez una ligeramente mayor frecuencia de compra (número de veces al año en las que la marca es elegida). En cambio, las marcas más pequeñas (Ben&Jerry's, misma categoría y fabricante) no solo tienen —lógicamente— un volumen menor de consumidores, sino que suelen consumirse menos frecuentemente (aunque no de forma muy significativa). Sean grandes o pequeñas, pueden formar parte del repertorio de marcas que un consumidor tiene para una misma categoría de producto —en este caso, los helados—, y de hecho prácticamente todos los consumidores de marcas pequeñas lo son también de la marca más grande. Al final, hay muchísimas ocasiones de consumo distintas, motivos de compra (en inglés, *drivers*) que evolucionan con el tiempo y, por lo tanto, decisiones de compra cambiantes que reducen la fidelidad a una marca, tal y como ilustra el bueno de Fishburne⁴.

Es importante saber, además que, según la consultora McKinsey, un 70% del crecimiento de una marca viene esencialmente de la categoría o mercado en el que la marca está compitiendo. Es decir, si una catego-

4.



ría no crece, difícilmente van a hacerlo las marcas que la componen. O como mucho lo harán robando cuota de mercado al resto de jugadores. De ahí la importancia de jugar en una categoría en la que haya varios competidores (¡la competencia es sana!), que idealmente inviertan regularmente en ella y la desarrollen a través de innovación, activación y comunicación.

2ª ley: La penetración (% de hogares) es la clave

Todas las marcas crecen o decrecen según el número de compradores que sean capaces de atraer o perder en un período de tiempo determinado. Pero estos no son fijos —son infieles, van y vienen— y, como veíamos en el punto anterior, pueden cambiar de marca con cierta frecuencia (e incluso bastante, en algunas categorías). Por lo tanto, **una marca solo crecerá en la medida que consiga que el número de sus nuevos compradores supere a los que han elegido otra marca** (incluyendo las marcas de distribuidor o marcas blancas), otro tipo de producto e incluso otra categoría.

Como suele decirse, ***Penetration is king***. Porque **la penetración es la manera más probable de crecer** para una marca. Mucho más que la retención, la fidelización o la frecuencia. Porque si nuestra base habitual de compradores es de un millón, pero perdemos 200 000 a lo largo del año, vamos a ser incapaces de crecer por mucho que los compradores que mantengamos aumenten su consumo (frecuencia) habitual y razonable. Si además tomamos en consideración que en promedio un **60% de las ventas de una marca las hacen los denominados *light users*** (individuos que nos compran muy pocas veces al año) y son los que precisamente perdemos con mayor facilidad, todavía cobra más importancia la adquisición de nuevos compradores.

Un ejemplo muy ilustrativo es el de Coca-Cola, líder indiscutible de la categoría de bebidas de cola en muchos de los países en la que está presente. A diferencia de lo que podrías pensar, el comprador promedio de Coca-Cola lo hace tan solo 12 veces al año (Fuente: Byron Sharp, con datos del panel de impulso de la consultora TNS en Reino Unido), pero el mayor porcentaje de compradores tan solo compra 1 o 2 latas o botellas al año. Y estos, de hecho, suponen el 50% de las ventas de la marca. Otro dato más: alrededor de un 30% de los compradores

habituales de cola no compran Coca-Cola ni una sola vez en un año, aunque puede que sí lo hagan el ejercicio siguiente. ¿Sorprendido? Los promedios no siempre son lo que parecen, porque pueden estar formados por extremos: muchos compradores comprando poco o muy poco; muy pocos compradores comprando mucho. Este peso tan significativo de los compradores de baja frecuencia —casi esporádicos, diría yo— es precisamente lo que da lugar a una distribución de las ventas en forma de *stick de hockey* (cruzando % de compradores sobre el total vs frecuencia de compra, expresada como número de ocasiones al año), patrón que —según Sharp— se repite a lo largo y ancho de geografías, categorías de producto y períodos de tiempo, independientemente de quién las analice.

Así pues, el reto reside en **cómo somos capaces de compensar los hogares perdidos con nuevos hogares**, aunque estos lo hagan de forma esporádica y temporal. Imaginemos un cubo de agua agujereado (lo que en inglés se conoce como **leacky bucket**): solo conseguiremos mantener el nivel de agua (base de compradores) si vamos llenando el cubo para asegurar que recibe más agua (nuevos compradores) de la que pierde (compradores perdidos).

Todavía queda más patente la importancia de la adquisición de nuevos compradores (vs la retención) si analizamos el porcentaje que, sobre la pérdida total de volumen de ventas de una marca, explica cada uno de compradores según su frecuencia de compra: los compradores *light* suponen —según las investigaciones de Sharp— entre el 60 y el 75% de la pérdida; los *medium* entre el 45 y el 65%; y los *heavy* tan solo entre el 25 y el 45%. Esto demuestra, una vez más, que para crecer no sirve de mucho enfocarse a los que más veces compran, no solo porque son una parte poco significativa de las ventas (tanto de la marca como de la categoría) sino porque, precisamente fruto de esta importancia relativa, perderlos será mucho menos perjudicial para el negocio.

Una prueba de este fenómeno se desprende del informe *Brand Footprint* que publica anualmente la consultora Kantar —a la cual iré haciendo mención durante algunas partes del libro—, analizando los resultados de 37 000 marcas en 53 mercados de 5 continentes. Por definición, la mayoría de las marcas que más crecen en un período

determinado suelen ser las que más nuevos hogares consiguen captar. Kantar arroja un indicador llamado CRP (*Consumer Reach Points*), medida de éxito de las marcas, que se calcula con la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{CRP} &= \text{N}^{\circ} \text{ de hogares (en el país)} \\ &\quad \times \\ &\quad \% \text{ Penetración (hogares que compran una determinada} \\ &\quad \text{marca en ese período)} \\ &\quad \times \\ &\quad \text{N}^{\circ} \text{ de interacciones (que los compradores realizan con esa marca)} \end{aligned}$$

Así, 1 CRP vendría a representar una elección, hecho que permite comparar y establecer un *ranking* neto (en igualdad de condiciones) de marcas a nivel global, con independencia de la categoría en la que compiten y el país en el que están presentes, según su capacidad de atraer e interactuar con nuevos consumidores. Curiosamente, una de las conclusiones más reveladoras del estudio 2023 (que recoge los datos del 2022, en comparación con 2021) es que solo el 48% de las marcas analizadas crecen (en valor) y, de ellas, el 58% tiene una penetración inferior al 10%. Mención especial a las marcas más pequeñas y nuevas que han sabido hacerse un hueco incluso en categorías que parecían saturadas, aprovechando el poder de la proximidad y empatía hacia el consumidor en momentos difíciles (durante la pandemia de la covid-19, por ejemplo) y abordando sus necesidades cambiantes con soluciones innovadoras y cercanas. El estudio muestra el *ranking* de las 50 marcas más elegidas a nivel global (según el dato de CRP), de entre las cuales a continuación te resumo el TOP10:

LAS DIEZ MARCAS TOP SEGÚN LOS CONSUMER REACH POINTS (CRP)

Ranking 2022	Marca	CRP* (M)	CRP Performance %	Penetración 2021	Penetración 2022	Veces escogido 2021	Veces escogido 2022
1	Coca-cola	7162	0	45,3	46,5	13,3	12,7
2	Colgate	4298	2	58	57,5	6,1	6,2
3	Maggi	3778	9	36,5	37	8	8,4
4	Lay's	2820	5	30,7	32,3	7,4	7,2
5	Pepsi	2666	-5	25,5	26,1	9,3	8,4
6	Lifebuoy	2374	-22	28,4	26,7	9	7,3
7	Sunsilk	2334	14	24,6	26,8	7	7,2
8	Nescafé	2314	0	23,5	25,3	8,3	7,5
9	Indomie	2197	0	6	6,1	30,6	29,6
10	Dove	1933	1	36,7	38,1	4,4	4,2

* CRP: *Consumer Reach Points*.

Cifras en millones

Fuente: Estudio *Brand Footprint 2023*. Kantar Worldpanel, Numerator, GfK. 2022 vs 2021

Si lo miramos solo desde la perspectiva del número de hogares ganados a nivel global (penetración), el *ranking* cambia ligeramente, aunque algunas de las marcas (como Nescafé, Lays o Dove) se mantienen —por lógica— en el TOP10 que acabamos de ver. Irrumpe con fuerza Sprite, una de las marcas estrella de The Coca-Cola Company, que gracias a su plataforma *Heat Happens* y con un foco especial en la Generación Z, consigue ganar la friolera de 34 millones de nuevos hogares a nivel mundial. De nuevo, la importancia de la penetración como indicador de tamaño de mercado potencial para las marcas.

LAS DIEZ MARCAS TOP SEGÚN GANANCIA DE PENETRACIÓN

Marca	Puntos de penetración ganados	Hogares ganados*
Sprite	2,3	34
Sunsilk	2,2	32
Nescafé	1,8	27
Lay's	1,6	26
Oreo	1,6	26
Dove	1,3	25
Head & Shoulders	1,3	21
Coca-Cola	1,2	25
Lux	1,2	21
Ariel	1,2	18

(*) Cifras en millones

Fuente: Estudio *Brand Footprint* 2023. Kantar Worldpanel, Numerator, GfK. 2022 vs 2021

3ª ley: La memoria es (muy) frágil

Es probable que esto ya no te suene tan extraño, porque seguro que habrás escuchado que **alrededor del 95% de las decisiones de compra se toman de forma inconsciente** y, de hecho, gran parte de ellas en el mismo momento de la compra, incluso delante del lineal del supermercado. En alguna ocasión, incluso he leído que **el 50% del volumen de una marca lo hacen consumidores que están a punto de olvidarla** (sean *light*, *medium* o *heavy*, y la vayan a seguir consumiendo o no). Y en un entorno en el que estamos constantemente sobre-impactados y sobrestimulados por la publicidad en infinidad de soportes y medios de comunicación, ser recordados todavía adquiere más trascendencia.

La **memorabilidad** debe ser una de las prioridades del *marketing*. De ello se encargarán, sobre todo, las palancas de *Mental Availability* que comentaremos más adelante (capítulo 3), entre las cuales está la creatividad. En efecto, la falta de memorabilidad no siempre viene asociada

al olvido de una marca que en su día nos impactó de forma significativa, sino a un apoyo no sostenido en el tiempo y a la falta de atención que como potenciales compradores ponemos (inconsciente e inevitablemente) a los anuncios. El problema no es solo que la probabilidad de ver un anuncio en sí misma es muy limitada, sino que la probabilidad de entenderlo y recordarlo es todavía menor. Según Karen Nelson-Field (*Amplified Intelligence*), un 85% de los anuncios emitidos en las plataformas digitales no alcanza ni siquiera el umbral de los 2,5 segundos de atención de su audiencia, que es el tiempo necesario para que sean recordados.

Para conseguir esa memorabilidad se necesita más que la diferenciación. El verdadero desafío es generar **distintividad** (la capacidad de una marca para ser reconocida y recordada), algo que va mucho más allá de matices semánticos. Para entenderlo bien es imprescindible profundizar en el trabajo de investigación del Ehrenberg-Bass Institute. La diferenciación —cuando el consumidor elige nuestra marca porque ofrecemos algo diferente o único—, es dinamitada por la denominada **Ley de la Duplicidad de compra**, que demuestra cómo las marcas de una misma categoría comparten en el fondo los mismos consumidores⁵. En un alto porcentaje, los compradores de Nike son los mismos que los de Adidas, así como los de Versace son los mismos que los de Gucci. En este contexto, en lugar de esforzarse por lograr una diferenciación, los *marketeers* deben buscar la distintividad. Las grandes marcas se benefician precisamente por el mero hecho de ser grandes y sus compradores las califican consistentemente mejor solo porque han oído hablar más de ellas y les resultan más familiares, no porque sean necesariamente mejores o mejor percibidas. Las marcas perduran, la diferenciación no...



5. ¿Hay alguna manera de diferenciarnos de los demás, según Tom Fishburne?

Las barreras del *shopper*: la clave está en el cómo

Muy ligado a las leyes que explican las principales fuentes de crecimiento que puede tener una marca, creo importante destacar lo que se conoce como las **4 *Shopper Barriers***; esto es, las barreras que tendrás que romper para conseguir que un comprador y/o consumidor elija tu marca en lugar de la competencia.

1. No pienso en ello (*Don't Think of It*)

La probabilidad de que un comprador piense en una marca y/o se acuerde de ella es directamente proporcional al apoyo que esta tenga por parte del fabricante y la continuidad del mismo a lo largo del tiempo. Aunque, desafortunadamente para ti, *marketeer*, esa proporcionalidad no siempre existe y, si lo hace, no es siempre al mismo nivel.

La clave para romper esta barrera tan crítica es conseguir que tu marca se haga un hueco en la mente del consumidor y, sobre todo, sea recordada en el tiempo. Como en inglés todo suena más fácil, lo resumiré con tres palabras: *be noticed, remembered and understood*, ampliamente explicadas en el capítulo 3. Sin duda alguna, romper esta barrera es, para los que nos dedicamos al *marketing*, de lo más divertido y motivador de la función. Y complicado, también. Porque, a diferencia de lo que muchas veces pensamos los voluntariosos e inocentes *marketeers*, a lo largo del día el comprador tiene la mente ocupada por cosas más importantes y trascendentes que su lista de la compra y las marcas que la componen.

2. No lo veo o no lo encuentro (*Can't see it or find it*)

Otra barrera crítica. Es posible que tu marca sea notoria y recordada; pero si un potencial comprador no la ve o no la encuentra en el punto de venta, ya sea porque no está disponible o porque tiene una pobre o insuficiente visibilidad, a esa marca no le auguro éxito alguno. Y eso de asegurar una distribución adecuada en número (de tiendas y/o referencias) y forma (de destacar) es igual de importante para conseguir penetración que el hecho de que nuestra marca sea visible a ojos del consumidor en televisión y demás medios de comunicación. Lo veremos en el capítulo 4.

3. No me lo puedo permitir (*Can't afford it*).

Podemos tener el mejor producto, con el formato más adecuado para los usos que pretende darle nuestro consumidor, bien distribuido y visible, bajo una marca memorable y recordada, pero, si no nos aseguramos de que nuestro posicionamiento en precio responde a lo que el comprador está dispuesto a pagar (lo que se conoce como *affordability*), todo lo demás no servirá absolutamente de nada. De ahí que el precio recomendado y todo lo que lo envuelve (descuentos, promociones, etc.) sea tremendamente importante para el éxito de un producto. Más detalles en el capítulo 2.

Porque, aunque a los *marketeers* nos cueste aceptarlo, hoy en día los consumidores tienen otras muchas alternativas prioritarias en las que invertir su dinero, entre las que no necesariamente se encuentra nuestra marca e incluso nuestra categoría. De un tiempo a esta parte, conquistar un porcentaje significativo de la denominada *share of wallet* (cuota de billetera) ha adquirido una relevancia cada vez mayor.

4. No es relevante para mí (*Not relevant*)

Lanzar un producto al mercado no es tarea fácil, especialmente cuando hablamos de una innovación que ataca alguna nueva necesidad o pretende crearla desde cero. La clave está en que lo que ofrecemos sea relevante para alguien. Y a ser posible, que ese alguien sea lo más masivo y universal posible, por aquello de maximizar la cobertura y penetración de mercado. Y aquí es donde cobran especial importancia esas siglas con las que tanto nos machacaron a algunos en la universidad: USP (*Unique Selling Proposition*). Siglas que, teniendo en cuenta las leyes de crecimiento que he explicado anteriormente, quizás cambiaría por *Relevant Selling Proposition*. Porque lo importante aquí no es cuán únicos y diferentes somos respecto a la competencia, sino cuán relevante nuestro producto y sus P son para el mercado y cuán distintivos conseguimos ser a ojos del consumidor. La relevancia es poder⁶.



6. El dibujante Tom Fishburne muestra con ironía cómo los clientes seleccionan las marcas.

Si te dedicas al *marketing*, tu reto principal será pensar en cómo romper estas cuatro barreras. Podrás conseguirlo enfocándote siempre en **tres prioridades estratégicas**:

- a. **Alcanzar a más consumidores**, maximizando la penetración de tu marca o producto. Recuerda: hay que mantener siempre el cubo lleno.
- b. **Convertir más compras**. Desde que un potencial comprador tiene tu marca en su cabeza (notoriedad), hasta que consigues que te compre por primera vez —y en el mejor de los casos repita la compra—, puedes perderlo rápida, fácil e incomprensiblemente en cualquiera de las fases intermedias del *funnel* o embudo (interés, consideración, intención de compra). Un embudo que, muy a nuestro pesar, es una forma excesivamente racional y artificialmente lineal de clasificar a un comprador que, lejos de ser consciente sobre en qué fase se encuentra, se deja guiar por la inercia, el hábito o la comodidad de la recurrencia. Sea como fuere, la conversión a la compra es crítica, e implica cuidar absolutamente todas las pes de tu producto.
- c. **Añadir más valor a tu producto**. Otra sana forma de crecer. Y rentable, financieramente hablando. En la medida en la que seas capaz de que tu comprador esté dispuesto a pagar más por alguna innovación relevante o cambio sustancial en cualquiera de las P (o todas) de tu producto, conseguirás añadir más valor a tu marca y por ende a la categoría.

Sin ánimo de desanimarte, este es, de hecho, uno de los mayores retos de un *marketeer*, pues entre otros muchos factores pasará por cambiar actitudes y comportamientos habituales de un comprador tradicionalmente anclado en su producto de referencia. A medida que las categorías se van haciendo más y más maduras (mayor tiempo en el mercado y/o productos muy desarrollados y con presencia en muchos hogares), la ganancia de nuevos compradores a través de penetración tiene ciertas limitaciones. Especialmente en estos casos, agregar valor se convierte en una ruta imprescindible para conseguir un crecimiento sostenido de la categoría, incrementando el precio medio por transacción o acto de compra.



El autor

Jordi Berenguer (Barcelona, 1980), es licenciado en Administración y Dirección de Empresas y MBA por ESADE, con intensificación en *marketing* en HEC Paris y PDG en IESE. Cuenta con 20 años de experiencia en roles de *Marketing* y *Trade Marketing* del sector gran consumo en multinacionales como Unilever, Mars Wrigley o Upfield.

Como *marketeer*, ha liderado y gestionado distintas categorías de alimentación (sopas, caldos y platos preparados, helados y congelados, té e infusiones, chicles, chocolates y *snacks*, margarinas y quesos vegetales, etc.) para marcas como Knorr, Lipton, Salto, Panini, Orbit, M&M's, Twix, Tulipán, Flora y Violife, tanto en España como en Portugal.

Gran apasionado de las personas y del desarrollo del talento, dio un vuelco a su carrera incorporándose como director general en AdQualis Executive Search, firma *boutique* referente en *headhunting* y consultoría estratégica de Recursos humanos.

Síguele en [linkedin.com/in/jordiberenguervall](https://www.linkedin.com/in/jordiberenguervall)



Libros de Cabecera Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, inscríbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:





Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

Sigue leyendo en:

<https://www.librosdecabecera.com/guia-practica-de-marketing>

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.