

Piensa. Luego, existe.

markethink®
investigación y consultoría de marketing

[ESTUDIO INTROSPECTIVO 2009: Importancia del marketing como herramienta estratégica para superar la crisis]

Sentíamos la necesidad de saber.

Conocer si los directivos de marketing se dejan llevar por el tsunami de la reducción de costes que las empresas ponen en marcha cuando el temporal económico arrecia, o bien, si emplean el marketing como escudo protector frente a la incertidumbre, la competencia....

DIVISIÓN CONSULTORÍA

Portuetxe 57 – 2ºD- Edificio Bonea
20018 SAN SEBASTIÁN T. 943 21 50 60

DIVISIÓN INVESTIGACIÓN

Avda de los Olmos1, Edificio D-III, Oficina 125
01013 VITORIA –GAZTEIZ T. 945 12 17 83

www.markethink-consulting.com

0 Índice de contenidos

1

1	Resumen ejecutivo	Página 2
2	Introducción y objetivos del Estudio	Página 4
3	Antecedentes: Cómo tornar la Crisis en una Oportunidad	Página 5
4	Ficha técnica del estudio y datos censales	Página 9
5	Resultados del estudio	Página 11
5.1	Nivel de ADOPCIÓN del Plan de marketing	Página 13
5.2	ROI: Análisis del Retorno de la Inversión de las acciones de marketing.	Página 17
5.3	Principales RETOS comerciales	Página 19
5.4	Rentabilidad de los clientes: IDENTIFICAR LOS MEJORES	Página 21
5.5	CRM: Invertir en conocimiento	Página 23

*Las empresas que han interiorizado la “utilidad plena” del Marketing, y le han dado el lugar que le corresponde en el proceso de creación de valor al cliente, **Planifican con visión estratégica, se adaptan, conocen, enfocan, miden...** Lo que hace que no sólo **no reduzcan su presupuesto de marketing** en estos tiempos, sino que sus expectativas de futuro son mucho más optimistas que las de la media de las empresas.*

1 RESUMEN EJECUTIVO

i Las empresas con mayor crecimiento exhiben una mayor inversión en el “Marketing aguas arriba”.

i El **97%** de los participantes en el Estudio Introspectivo, opinan que el **marketing es un recurso fundamental con el que defenderse en momentos de crisis.**

A pesar de ello, **6 de cada 10 Directores de marketing reducirán su nivel de inversión en un 30%** durante 2009. Lo que se convierte en una magnífica oportunidad para el 40% de las empresas que durante este periodo mantendrán o aumentarán su dotación.

i Correlación positiva entre la existencia de una planificación formal de las actividades de marketing y la actitud de las empresas en cuanto a la preservación del presupuesto de marketing:

***60%** de quienes **No tienen un plan de Marketing van a reducir su presupuesto de marketing.** Entre quienes reducirán su nivel de inversión y tienen plan de marketing, el **85%** lo tiene a corto plazo.*

***El 70%** de quienes **aumentan o mantienen su presupuesto cuentan con un plan de marketing,** que en un **46%** de los casos presenta un alcance estratégico.*

- I** El Director de marketing, es el responsable por excelencia de la redacción total, o en su caso consensuada del plan. Pero, en el 87% de las ocasiones, el Director de Marketing propone pero no dispone, por lo que se hace imprescindible justificar la rentabilidad de cada iniciativa. Uno de los indicadores más interesantes a estos efectos es el ROI:

El 52% DE LOS ENCUESTADOS NO MIDEN EL RETORNO DE SUS INVERSIONES.

Las empresas que acostumbran a medir el ROI son menos propensas a la reducción del presupuesto de marketing, y aún en el caso de hacerlo, disminuyen esta partida en un porcentaje levemente inferior al aplicado por las empresas no acostumbradas a medir el ROI

- I** Según el 45% de los encuestados no hay nada más importante para la salud financiera de la empresa que contar con una buena base de **clientes fieles**. Mientras que la opción favorita durante estos últimos años (vender, vender, vender), se posiciona como la alternativa más desaconsejada por los directores de Marketing (16%).

A pesar de situar la fidelización en el centro de la estrategia comercial, solemos fallar en los 2 pilares básicos para su correcta implementación: La **identificación** de los clientes clave sobre los que emprender estas estrategias, y el **conocimiento del cliente** (para exceder expectativas): **Menos del 30% de los encuestados miden la rentabilidad** de sus clientes, siendo las empresas grandes las más habitadas.

En las empresas medianas, sólo una de cada 10 mide este ratio. Por su parte, **sólo el 48% de los encuestados invierten en obtener conocimiento de sus clientes (tienen CRM)**.

- I** A nivel operativo, **internet** no sólo se está afianzando en los primeros puestos de importancia, sino que es **la partida que menos se está viendo afectada por la crisis**. Se están desplazando a este canal parte de las inversiones en otros medios.
- I** Las empresas que mejores perspectivas de futuro presentan, son aquellas que han mantenido o aumentado su presupuesto de marketing respecto a 2008.

2 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Cuántas veces hemos criticado los que nos dedicamos a alguna rama del marketing que sea este precisamente el máximo perjudicado por las reducciones de gastos en nuestras empresas cuando el panorama se torna gris. ¿Pero es esto realmente así o es un tópico?

Esta fue la pregunta básica desde la que partimos cuando concebimos este Estudio Introspectivo. Un Estudio diseñado para conocer los pensamientos del directivo de marketing, y, sobre todo, para evaluar su nivel de fe en el **marketing como herramienta estratégica para superar la crisis**.

Las **conclusiones** de este estudio son **agridulces**.

Por una parte, **sabemos qué hay que hacer, pero fallamos en determinados puntos clave** a la hora de asignar, enfocar, e implementar una correcta estrategia de marketing.

Esto, unido, a una escasa presencia de indicadores de resultado sobre el retorno de la inversión (y a que a menudo estos indicadores se aplican sobre segmentos no estratégicos), hace que el **presupuesto de marketing sea más difícilmente justificable** que el de cualquier otro área funcional de la empresa, lo que deriva en unas partidas de inversión en marketing diezmadas a causa de la crisis.

En definitiva, el principal inductor de estos recortes es la **dificultad** de dirimir y **justificar** ante los diferentes estamentos de la empresa **si nos hallamos ante una partida de GASTO, o de INVERSIÓN**.

A través de este Estudio Introspectivo, perseguimos, entre otros, dar luz a los siguientes aspectos:

- i** ¿QUÉ IMPORTANCIA SE LE ASIGNA AL MARKETING COMO HERRAMIENTA ANTI CRISIS?
- i** ¿GASTAMOS O INVERTIMOS EN MARKETING?
- i** ¿EMPLEAMOS EL MARKETING COMO HERRAMIENTA DE “POSICIÓN” O DE GESTIÓN?
- i** ¿LA ESTRUCTURA SECUENCIAL DE LA INVERSIÓN APLICADA PERMITE UN RETORNO SUPERIOR?
- i** ¿CUÁLES SON NUESTRAS PRIORIDADES A CORTO Y MEDIO PLAZO?

Y otra serie de cuestiones clave para **pulsar la salud del Marketing en nuestras empresas**. Pero antes de exponer las principales conclusiones de este Estudio, presentaremos someramente determinadas premisas a tener en cuenta para **salir reforzados de la crisis**, basándonos en experiencias de empresas reales en circunstancias económicas parecidas a la actual.

3 TORNAR LA CRISIS EN UNA OPORTUNIDAD:

A estas alturas, no hace falta decir que la crisis económica ha dejado de ser una amenaza para convertirse en una realidad que atenaza a todas las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan, **pero...**, toda amenaza (si sabe gestionarse), puede convertirse en una oportunidad para salir fortalecidos frente a la competencia, y para ello, **el marketing es un aliado estratégico de la empresa sea cual sea su tamaño.**

A través de la siguiente reflexión veremos que, contra todo pronóstico, este definitivamente **NO es el momento de recortar el presupuesto de marketing**, ni de dejarse llevar por agresivas promociones, ni de entrar en guerras de precio. Así sólo conseguiremos socavar nuestra imagen, nuestra rentabilidad y nuestra cuota de mercado. Por contra, **SI es el momento de reafirmar el poder de la marca como elemento diferenciador** de la competencia y generador de confianza.

Y es que...

EN ÉPOCA DE CRISIS, LA CUOTA DE MERCADO ESTÁ DE REBAJAS.

Por lo tanto:

i NO REDUCIR LA PUBLICIDAD:

Según una investigación realizada por McGraw-Hill, en la que se analizó la política de inversión seguida por 600 empresas americanas pertenecientes a 16 sectores de actividad en momentos de recesión económica, aquellas **empresas que mantuvieron o aumentaron su inversión publicitaria, obtuvieron de media una mayor volumen de ventas tanto durante la recesión como en el siguiente trienio**, frente a aquellas otras que adoptaron una estrategia restrictiva en estas mismas inversiones.

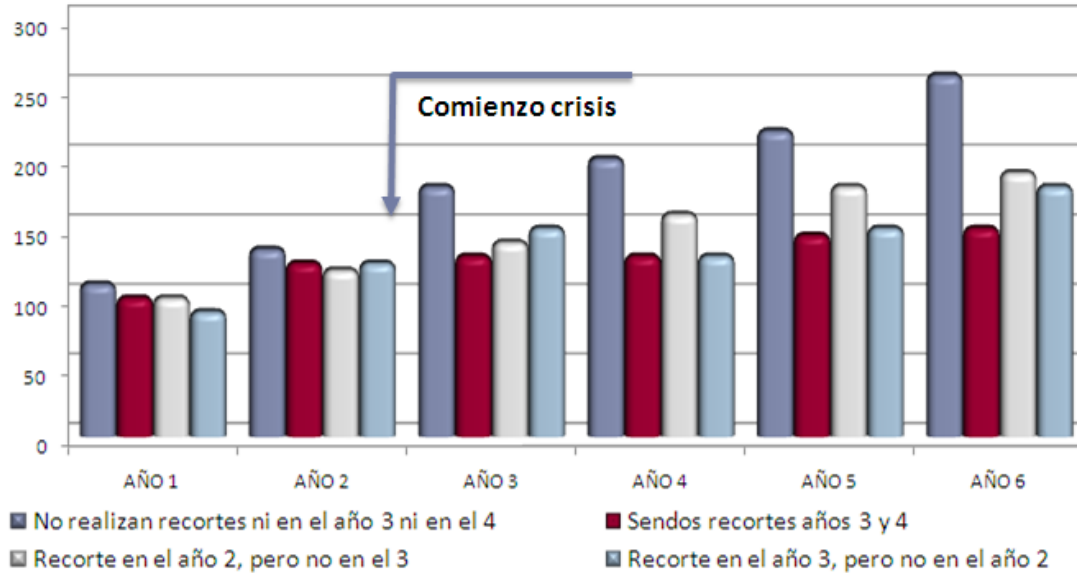
De media, **las ventas de las empresas que apostaron por la publicidad aumentaron en un 256%** con respecto a aquellas que postergaron estas actividades para momentos de bonanza económica (**Ver gráfico 1- Comparación entre Inversión publicitaria y ventas**).

i Aprovechar la “Happy hour del marketing” que brinda la crisis para Reforzar la imagen de marca y la identidad Corporativa.

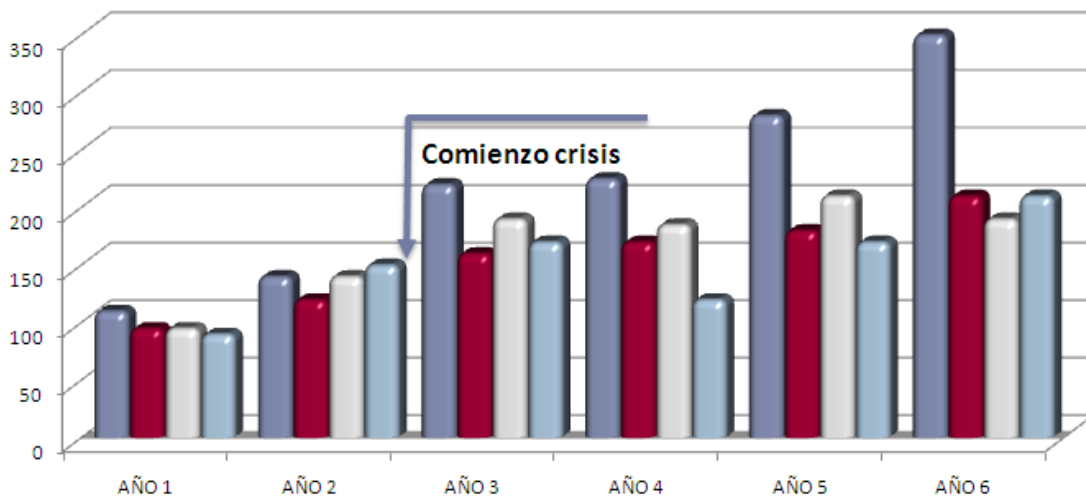
En épocas como esta todo escasea, **¡hasta la publicidad!**, hemos de aprovechar la visión cortoplacista de aquellos competidores que restrinjan o eliminen la partida de publicidad del presupuesto de marketing, pudiendo alcanzar así prácticamente los mismos resultados con menor inversión.

Gráfico 1

Comparativa entre Inversión publicitaria e Ingresos Netos



Comparativa entre Inversión Publicitaria y Ventas



i Priorizar, enfocar, medir, justificar y controlar cada una de las acciones de marketing que se lleven a cabo.

Las empresas que no han recortado sus presupuestos de marketing han apostado por la PRIORIZACIÓN. Como dijo Peter Drucker *“Todo lo que se puede medir, se puede mejorar”* y, las acciones de marketing, DEFINITIVAMENTE, sí se pueden medir. Cada decisión de Marketing, ahora más que nunca debe responder a un objetivo concreto, y su **retorno ha de poder medirse numéricamente** (como en cualquier otro departamento) en aras de avalar la idoneidad de esa inversión y justificar las subsiguientes acciones en base a parámetros objetivos.

i PLANIFICAR, planificar, planificar Y ANALIZAR ANTES DE ACTUAR:

Planificar es un IMPERATIVO. *“Al que no conoce su puerto, ningún viento le es propicio”*. Además uno de los beneficios más importantes de la planificación es que proporciona la **BASE** para el **CONTROL**.

Según una investigación realizada por INSEAD en la que se investigó minuciosamente la trayectoria de 150 firmas del ranking Fortune 1000 durante un periodo de 20 años, las empresas con mayor crecimiento exhiben una mayor inversión en el que denominan “marketing aguas arriba”, que incluye las inversiones en investigación de mercados, desarrollo de productos, y todas las actividades que permiten CONOCER mejor al cliente para ofrecerle soluciones más ajustadas a sus deseos, y que por el contrario, asignan una menor dotación al “marketing aguas abajo”, inversión en actividades de publicidad y promoción.

Por su parte, las empresas con resultados más pobres eran las que construyeron una estrategia basada, fundamentalmente, en la publicidad. Esto se debe, a que las primeras emplean una estrategia basada en el cliente, mientras que las segundas basan la suya en el producto.

De esta manera, **las empresas eficientes** (basadas en el marketing aguas arriba) **destinan sus recursos a diseñar ofertas que respondan a los gustos de sus clientes. Sólo inyectan dinero en publicidad, cuando ésta y la oferta están totalmente adaptadas a los requerimientos de su público objetivo**, sin que este enfoque vaya en menoscabo de otras actividades de comunicación tendentes a generar imagen de marca y notoriedad.

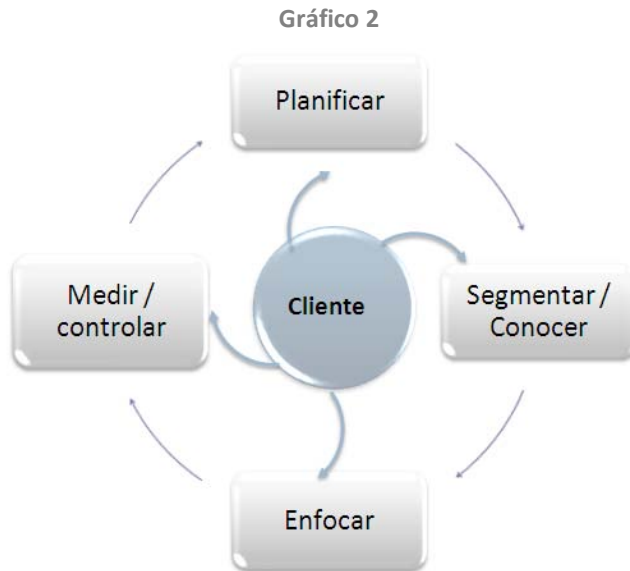
Esta estructuración secuencial de la inversión permite que cada euro invertido en comunicación obtenga un retorno superior en términos de captación y fidelización de clientes.

Por lo tanto: mantener o aumentar la dotación publicitaria, DEFINITIVAMENTE SÍ, pero supeditando esta a un previo análisis de los clientes que nos permita focalizar nuestro esfuerzo y contenidos a las preferencias de nuestros segmentos estratégicos.

En definitiva, cuando la demanda se contrae no es conveniente reducir la inversión publicitaria, sino todo lo contrario. Reducir la INVERSIÓN en marketing a **“más de lo mismo, pero con menos recursos”** es una solución rápida, simple y **MALA**, que puede mejorar la cuenta de resultados a corto plazo, pero debilitará nuestra imagen y la relación con nuestros clientes, algo que a la postre repercutirá negativamente sobre la rentabilidad de la empresa, su crecimiento, y su competitividad.

Hay que tener presente que en épocas de recesión el cliente reduce su consumo, por lo que hemos de convertirnos en su referente, para asegurar su compra, **LA NECESIDAD DE DIFERENCIACIÓN ES MÁS APREMIANTE QUE NUNCA.**

Ahora más que nunca, para rentabilizar TODAS nuestras inversiones en publicidad debemos seguir, de la forma más estricta posible, la siguiente secuencia cíclica:



Colocar al **cliente como núcleo central** de toda nuestra estrategia, pero no cualquier cliente, sino aquellos que son estratégicos para la empresa (clientes que son rentables y que lo seguirán siendo a largo plazo). Planificar orientando las estrategias a este grupo clave. Identificar los cambios en las preferencias, prioridades y conductas de nuestros clientes más importantes, invirtiendo en conocimiento. Actuar sólo cuando hayamos adaptado cada iniciativa a los requerimientos de nuestros clientes. Medir y controlar la efectividad y rentabilidad de cada acción, observar si se dan desviaciones

sobre lo planificado y volver a recomenzar el ciclo. En cualquier caso, el plan de marketing tiene que recoger el rumbo a seguir, pero no de forma inamovible, tiene que ser un plan flexible y adaptado a las necesidades cambiantes de los clientes, la empresa y el entorno.

4. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO Y DATOS CENSALES:

Ficha técnica

Metodología:	Cualitativa
Técnica de recogida de la información:	Encuesta on-line.
Instrumento de recogida de información:	Se diseñó un cuestionario de 20 ítems con preguntas tanto abiertas como cerradas
Tamaño de la muestra	Se realizaron 32 entrevistas a Directores de marketing

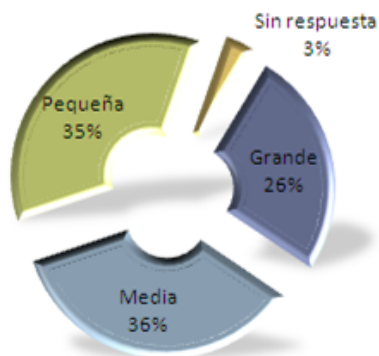
9

La encuesta empleada para la realización del presente Estudio Introspectivo fue administrada entre el 3 de abril y el 14 de mayo de 2009, a un total de 32 directores de marketing.

Los perfiles de empresa y entrevistado son los que se ilustran en las [gráficas 3 y 4](#) respectivamente.

PERFIL EMPRESA

Tamaño de la empresa



Actividad desarrollada por la empresa

- B2B (Business to Business): Industrial, Servicios a empresas, etc (B2B)
- B2C (Business to Consumer): Productos de gran consumo, servicios a particulares

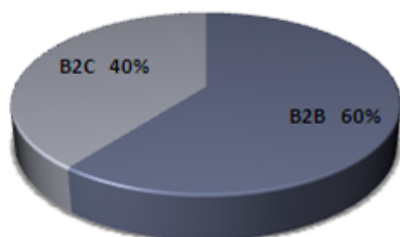


Gráfico 4

Por su parte, **más de dos tercios** del total de los entrevistados cuentan con **estudios superiores** en alguna rama del área específica que analizamos en este

Gráfico 3

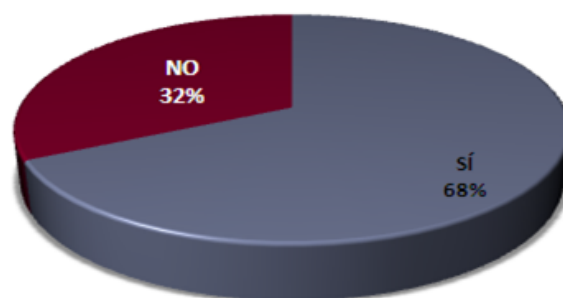
10

- Todos los tamaños de empresa se hallan suficientemente representados.
- Ligera preeminencia de las empresas B2B sobre las B2C.

A imagen y semejanza de la realidad económica

PERFIL ENTREVISTADO

¿Tiene usted **estudios superiores** en alguna disciplina del **Marketing**?



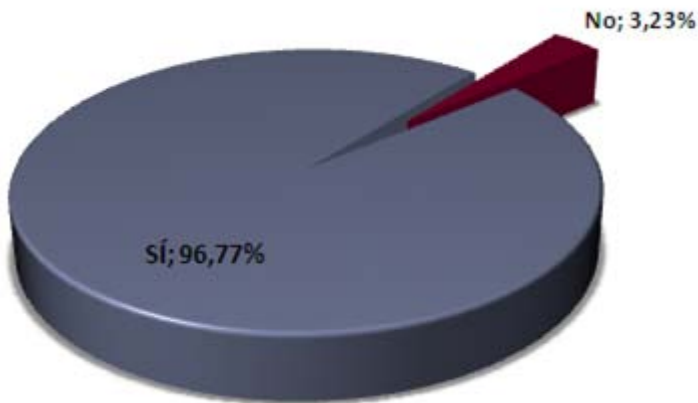
5. Resultados del ESTUDIO INTROSPECTIVO

Este estudio no se podría abrir con ninguna otra pregunta que no sea esta:

¿Cree que el Marketing es un instrumento básico de las empresas para superar la crisis?

11

Gráfico 5



El gráfico 5 muestra un resultado extremadamente alentador, **todos los encuestados** a excepción de uno, opinan que el Marketing, en su sentido amplio, es un recurso fundamental con el que escudarse y defenderse en momentos de recesión.

Posiblemente estos resultados se basen en la creencia de que mantener estable el empleo de esta herramienta en épocas turbulentas acarreará no sólo unas mayores ventas de las que se cosecharían de mermar esta inversión, sino también, unos mayores beneficios, mayor

adaptabilidad a los cambios en las preferencias de los clientes, mayor control de los medios, más cuota de mercado,... En definitiva, encontrarse con un terreno completamente allanado y preparado para cuando amaine la tormenta económica.

Ahora bien, esta pregunta mide una Creencia, pero **¿Practican** (o les permiten practicar) **sus creencias los directores de marketing?**

¿Piensa su empresa recortar, mantener o aumentar su presupuesto de marketing de cara al 2009 por efecto de la crisis?

¿INCOHERENCIA?, ¿IMPOSICIÓN?, ¿FALTA DE FE AUTÉNTICA?

Gráfico 6

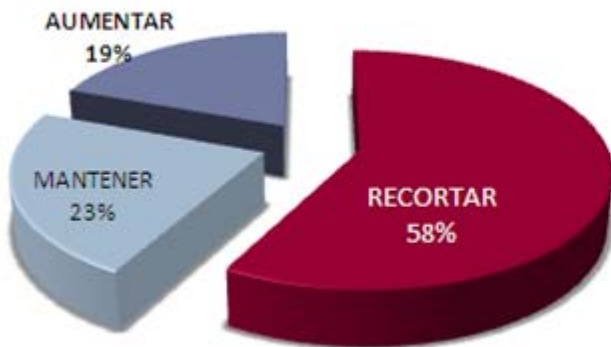
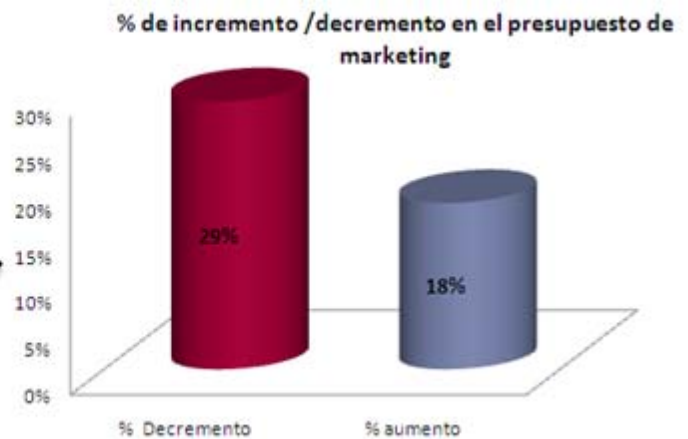


Gráfico 7



El título que abre este apartado se corresponde con las lecturas que se pueden realizar de las graficas 6 y 7.

La primera y más evidente, es una patente **incoherencia** ente las dos primeras cuestiones que se plantean en este estudio introspectivo.

También cabe la posibilidad de que nos hallemos ante una **súbita crisis de fe en el marketing** por parte de los responsables de su implementación, o bien, y **más probablemente, que éstos, se encuentran con serias dificultades a la hora de justificar** de un modo objetivo (y matemático a poder ser) **la importancia estratégica de esta partida y evitar así que sea recortada** para salvaguardar momentáneamente la rentabilidad de la empresa.

Esta segunda opción es más plausible, si tenemos en cuenta que, como veremos más adelante, **en el 87% de los casos quienes fijan (y RECORTAN) esta partida de inversión, son personas ajenas al departamento de Marketing/comercial.**

Para más de la mitad de los encuestados (58%), el **promedio estimado en la merma** del presupuesto de marketing de 2009 (respecto a 2008) **es de casi un tercio.**

El restante 42% de los encuestados, creen firmemente en las bondades del marketing como paraguas anti crisis, y saben perfectamente que reducir la dotación en marketing es sinónimo de poner en tela de juicio la solvencia de la empresa frente al público en general. El 45% de este grupo (o el 19% de la muestra en su conjunto) aumentará de media un 18% su nivel de inversión respecto a 2008.

A pesar de la confianza generalizada en el marketing como elemento clave para minimizar los efectos de la crisis, 6 de cada 10 directores de marketing reducirán su nivel de inversión en un 30% durante 2009.

Esto pone en una magnífica posición para diferenciarse al 40% que aumentará su nivel de inversión, ya que este incremento puede tener un efecto multiplicador sobre el retorno siempre y cuando estas acciones estén correctamente enfocadas

La siguiente pregunta obligada versa sobre la existencia o no de una planificación, y es que **NO SE LLEGA A NINGÚN LUGAR AL MENOS QUE SE SEPA A DÓNDE SE QUIERE IR.**

5.1 NIVEL DE **ADOPCIÓN** DEL PLAN DE MARKETING

¿Existe en su empresa un Plan de marketing (redactado y físico)? Y en su caso, ¿qué periodo contempla?

Gráfico 8



Gráfico 9



Prácticamente el 70% de las empresas encuestadas tienen un Plan de Marketing. Pero aún, es más de un 30% el número de empresas que no lo tienen.

- El 60% de quienes **NO** tienen un **PLAN DE MARKETING** van a **REDUCIR** su presupuesto de marketing.
- Entre quienes **reducirán su nivel de inversión y tienen plan de marketing**, el 85% lo tiene a corto plazo (plan de gestión).
- El 70% de quienes **AUMENTAN o MANTIENEN** su presupuesto cuentan con un **PLAN DE MARKETING**.
 - **46% Plan de marketing Estratégico** (2 ó más años)
 - El restante **54% Plan de marketing operativo** o de gestión.

Conclusiones obtenidas segmentando los resultados de la gráfica 8 en base a la intención de estas empresas de incrementar o reducir su presupuesto de marketing.

De todo esto se infiere **una cierta correlación entre la existencia de una planificación Formal de las actividades de marketing y la actitud de las empresas en cuanto a la preservación del presupuesto de Marketing.**

Analizando **su alcance temporal -Grafico 9-**, estos **planes recogerán en su mayoría acciones tácticas/operativas** (58% planes anuales), relativas al que anteriormente hemos denominado **Marketing aguas abajo** (actividades de comunicación y promoción). Este tipo de planificación no estratégica suele derivar en un **mal enfoque de las inversiones**, al **diseminarse éstas entre públicos No objetivo de la empresa**, o bien, al no adaptarse perfectamente el mensaje a transmitir a las necesidades de nuestros clientes.

Ante esto, es conveniente realizarse las siguientes preguntas:

¿La propuesta de valor que comunicamos concuerda exactamente con las preferencias/necesidades de nuestro segmento estratégico (aquel cuya escala de preferencias casa a la perfección con nuestra particular propuesta de valor)?, ¿Están claramente definidos los perfiles de los diferentes segmentos que integran mi público objetivo, conozco sus gustos y preferencias?

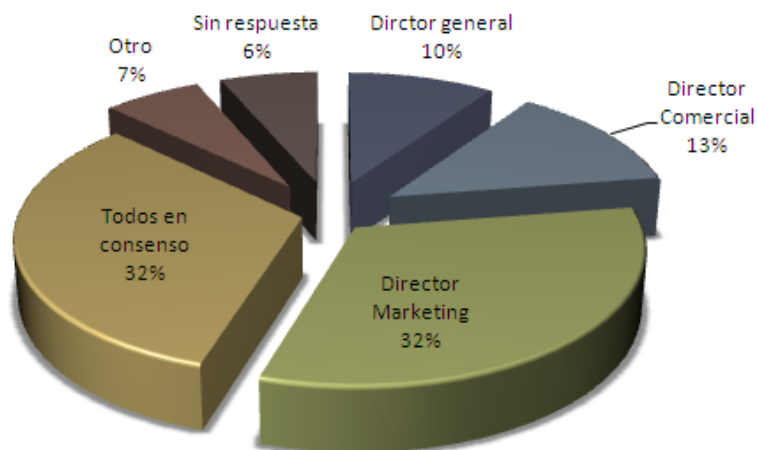
Cualquier respuesta negativa a estas cuestiones, evidencia, que si bien, se puede llegar a tener un retorno positivo de la inversión, ésta no se estará maximizando, por lo que existirá, tal y como se verá a continuación, un 97% de probabilidad de que nuestro presupuesto sea recortado, al no poder justificar euro a euro el retorno de la inversión, o al no superar ésta el **umbral de rentabilidad mínimo que en la empresa se le exige a cada propuesta de inversión.**

El restante 26% de las empresas, realizan lo que denominaríamos un plan de marketing estratégico (aunque su alcance no pase del medio plazo), en el que se recogerán no solo las acciones a desarrollar, sino también las estrategias y objetivos de los que penden. En definitiva, planes en los que el “marketing aguas arriba” y el componente de investigación y conocimiento del cliente estén representados. **Este tipo de Plan**, de mayor alcance temporal, **suele conducir a decisiones de inversión más eficientes.**

Ya hemos visto si las empresas cuentan o no con un plan de marketing, así como su alcance, ahora analizaremos **en manos de quién está su autoría, así como, quién establece el presupuesto que permita materializar este plan.**

Gráfico 10

¿Quién o quiénes **diseñan** y redactan este plan?



El director de marketing/comercial está implicado (en mayor o menor medida) en la redacción del plan de marketing en el 77% de las ocasiones.

La responsabilidad recae de forma única y exclusiva sobre este perfil en el 45% de los casos.

Existe cierta correspondencia entre las variables (1) responsable de la redacción y (2) tamaño de la empresa (*ver tabla 1*).

Tabla 1: Correlación entre tamaño de la empresa y responsable de la redacción del Plan de marketing

	RESPONSABLE DEL DISEÑO Y REDACCIÓN DEL PLAN			
	TODOS	D. MARKETING	GERENCIA	D. COMERCIAL
GRANDE	40%	22%	0%	0%
MEDIANA	30%	44%	0%	50%
PEQUEÑA	30%	33%	100%	50%

De la lectura de la tabla arriba expuesta se obtienen las siguientes **conclusiones**:

Gerencia sólo se responsabiliza de este quehacer en el caso de las empresas pequeñas, en las que posiblemente, la figura de Director de marketing no tiene cabida a nivel estructural. En este caso, el gerente es a su vez el responsable del establecimiento del presupuesto en el 100% de los casos.

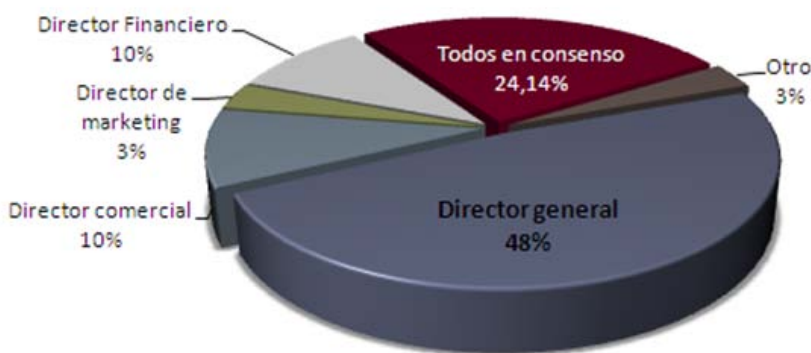
El segundo hecho significativo es que el Director comercial es quién diseña y redacta el plan sólo en el caso de organizaciones pequeñas y medianas, en las que esta figura, hace las veces de Director comercial y de marketing. En este caso, es nuevamente gerencia la responsable de asignar su correspondiente presupuesto en el 75% de los casos.

En resumen, cuando en una empresa existe el cargo de director de marketing, este es el responsable por excelencia de la redacción total, o en su caso consensuada del plan. Pero:

¿Quién es el responsable del establecimiento del presupuesto de Marketing dentro de la empresa?

Si a Marketing le exigimos objetivos... entonces debemos dejar que sea marketing quién elabore el presupuesto y no al revés.

Gráfico 11



La responsabilidad sobre la asignación del presupuesto de marketing del Director de esta área es tan marginal como la que tiene el Director Financiero.

La potestad para asignar el presupuesto recae fundamentalmente en el Director general de la empresa, o en una decisión interdepartamental consensuada bajo el visto bueno de gerencia.

La **tabla 2**, recoge la distribución de los porcentajes que se ofrecen en la gráfica 11, desglosados en base al tamaño de la empresa.

Se observa, que la función decisora de gerencia cobra especial relevancia (como era de esperar) en las empresas pequeñas. El punto crítico a tener en cuenta, es la importancia relativa de la figura del Director Financiero. Si bien es cierto, que sólo establece el presupuesto el 10% de las ocasiones, también lo es, que lo hace fundamentalmente en el caso de empresas grandes.

Tabla 2: Correlación entre tamaño de la empresa y responsable del establecimiento del Presupuesto del Plan de marketing

	RESPONSABLE DEL ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO				
	TODOS	D. MARKETING	GERENCIA	D. COMERCIAL	D. FINANCIERO
GRANDE	38%	0%	17%	0%	67%
MEDIANA	38%	100%	28%	33%	0%
PEQUEÑA	25%	0%	56%	67%	33%

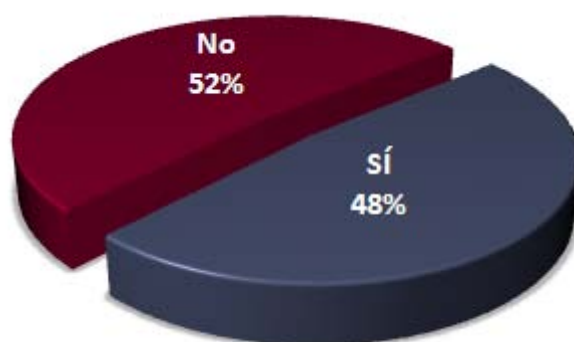
En este contexto, en el que el **Departamento de Marketing Propone pero no dispone, se hace IMPRESCINBIBLE justificar céntimo a céntimo la rentabilidad actual y futura que se espera de cada iniciativa**. Por eso es fundamental que Marketing, al igual que el departamento Financiero, se dote de una colección de indicadores de resultado (miden QUÉ queremos conseguir, cuantificación del objetivo en concreto), de actuación (tratan de medir CÓMO queremos conseguir esos objetivos) y de alarma (Nos dicen si en un momento dado estamos en disposición de alcanzar o no el objetivo marcado), con los que poder medir, validar, poner en marcha planes de contingencia, y justificar la partida a solicitar en el presupuesto.

Uno de los indicadores más interesantes a estos efectos, es el ROI (retorno sobre la inversión), indicador típicamente financiero de carácter reactivo en el que nos centramos a continuación.

5.2 ROI. Análisis del Retorno de la Inversión de las acciones de Marketing

¿Mide su empresa el retorno de la inversión de todas o casi todas las acciones de marketing que desarrolla?

Gráfico 12



Más de la mitad de las empresas que colaboraron en el desarrollo de este Estudio, no miden el retorno de sus inversiones.

No hacerlo, posiblemente favorece en gran medida, a que esta sea una de las principales partidas a eliminar. Además la **ausencia de un indicador numérico y objetivo, da pie a reabrir el debate INVERSIÓN VS GASTO. Naturalmente toda inversión sin retorno es un gasto, y ¿cómo podríamos justificar que no lo es si no lo medimos?**

Uno de los datos más significativos del estudio muestra que:

Las empresas que acostumbran a medir el ROI, son menos propensas a la reducción del presupuesto de marketing, y aún en el caso de hacerlo, merman esta partida en un porcentaje levemente inferior al aplicado por empresas no acostumbradas a medir el ROI.

A nivel de tamaño de empresa, las medianas son las que más lo miden y las pequeñas las que menos.

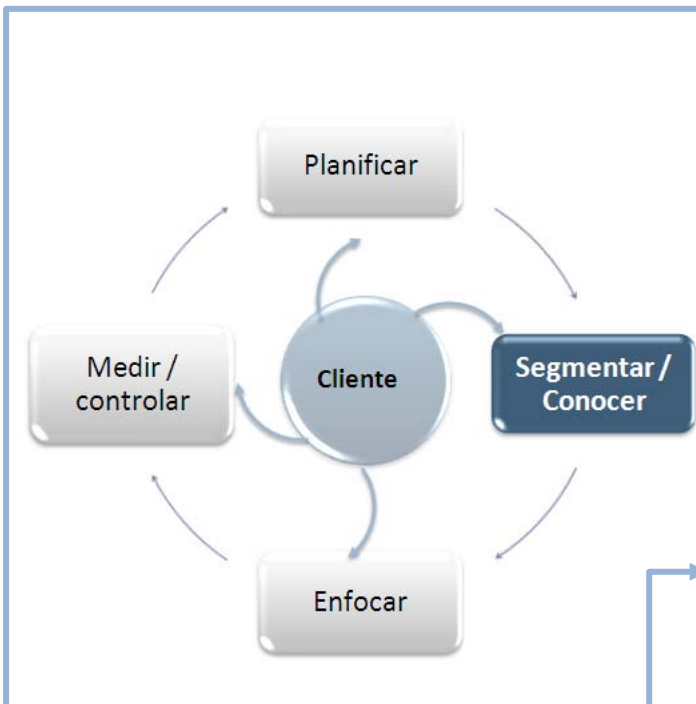
El Plan de marketing está más asentado en las empresas que miden su retorno, y mientras que en las empresas que no miden su ROI, el plan de marketing es eminentemente operativo (centrado en el corto plazo), en las empresas que sí lo hacen, la proporción P.M. Estratégico /P.M Operativo empieza a estar más compensada.

Estos, junto con otros datos, se presentan en la tabla 3:

Tabla 3: Perfil comparativo de Empresas en función de si miden o no el ROI

SI ROI (48%)	Incremento /decremento en el presupuesto de marketing			Nivel promedio del descenso en la inversión del 23,3%	CRM		Análisis rentabilidad clientes		Plan de Marketing y su alcance		tamaño de la empresa				
	RECORTAR	53%			SI	73%	SI	20%	SI	73%	P.M.Gestión	57%	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
	MANTENER/ AUMENTAR	47%			NO	27%	NO	80%	NO	27%	P.M.Estratégico	43%	29%	43%	29%
NO ROI (52%)	Incremento / decremento en el presupuesto de marketing			Nivel promedio del descenso en la inversión del 25,77%	CRM		Análisis rentabilidad clientes		Plan de Marketing y su alcance		tamaño de la empresa				
	RECORTAR	63%			SI	25%	SI	38%	SI	63%	P.M.Gestión	83%	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
	MANTENER/ AUMENTAR	38%			NO	75%	NO	63%	NO	38%	P.M.Estratégico	17%	44%	31%	25%

Ahora bien, antes de emprender cualquier tipo de medición (y dar la razón al 93% de Directores Financieros escépticos respecto al modo y manera en el que se evalúa el ROI) hay que **identificar claramente quiénes son los clientes escogidos como objetivo.**



Los **indicadores genéricos de los clientes** – satisfacción, adquisición, retención, cuota de mercado, rentabilidad, etc.- **deben aplicarse a los clientes escogidos** (las empresas que eligen una estrategia de liderazgo de producto o de relación con los clientes, desilusionan a los clientes preocupados por el precio y, las que ofrecen productos y servicios a los precios más bajos, desilusionan a quienes valoran la innovación o el servicio personalizado).

A través de la siguiente parte del Estudio Introspectivo, trataremos de determinar si las empresas **CONOCEN, SEGMENTAN,** y en definitiva, centran su estrategia de marketing en torno al cliente.

Para ello se analizarán aspectos como:

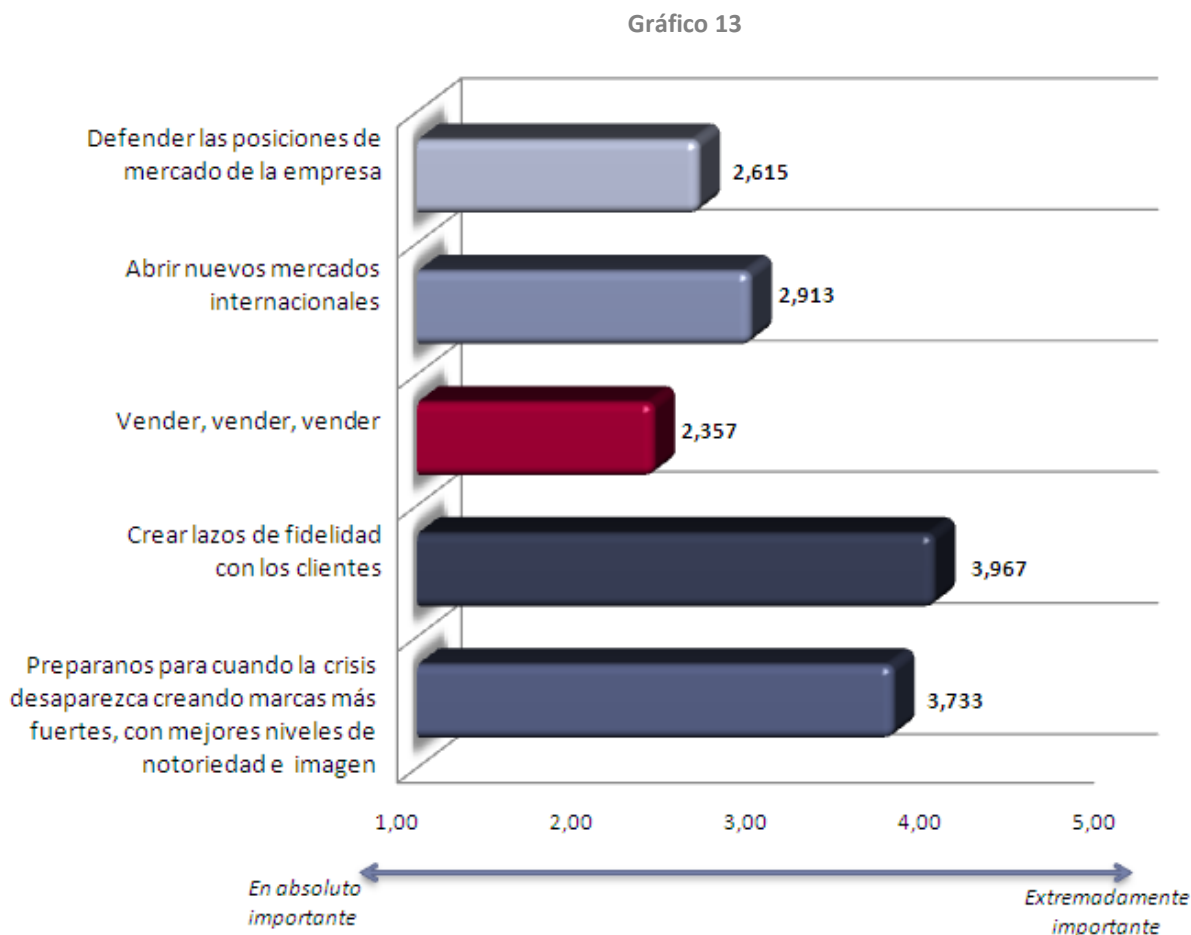
- i** ¿Cuál es la **estrategia comercial** por la que optamos en momentos de crisis?
- i** ¿Sabemos **quién es quién** dentro de nuestra cartera de clientes?
- i** ¿Se emplean sistemas para gestionar la relación con los clientes (**CRM's**) a través de los que obtener **CONOCIMIENTO** sobre nuestros segmentos estratégicos?
- i** ¿Analizamos la **rentabilidad** de nuestros **clientes**, centramos nuestros esfuerzos de marketing en los más rentables?

5.3 PRINCIPALES RETOS COMERCIALES en tiempos de crisis.

¿Cuáles cree que son los **RETOS COMERCIALES** del Marketing frente a la actual crisis?

Los encuestados debían valorar 5 tipos de estrategias a seguir en función de la importancia asignada a cada una de ellas (1 En absoluto importante; 5 Extremadamente importante) como medio para evitar los efectos de la crisis.

La gráfica 13 muestra los resultados obtenidos:



El **34%** de las empresas dan prioridad a la retención del cliente en épocas de ralentización económica, frente al escaso **8%** que se enfoca hacia la adquisición de nuevos consumidores. El resultado da un giro radical en relación a años anteriores, cuando un **40%** consideraba como una prioridad absoluta conseguir nuevos clientes.

Fuente: Daemon

Los **resultados de la encuesta ratifican lo expuesto en el artículo.**

Fidelizar es imprescindible en tiempos de crisis. De hecho, la **fidelización** (capturar el valor del cliente a lo largo de toda su vida) se presenta como la **pedra angular del marketing bajo un contexto económico turbulento** como el de hoy en día. Por eso los esfuerzos de marketing han de enfocarse en generar una relación duradera de lealtad recíproca con

nuestros mejores clientes, pasando de un enfoque de **MARKETING TRADICIONAL** (más orientado a atraer que a fidelizar) a otro de **MARKETING RELACIONAL**.

Esto se explica gracias a los siguientes **AXIOMAS DE MARKETING**:

- i** Cuesta 5 veces menos retener a un cliente que captar uno nuevo.
- i** Un cliente fiel nos prescribe positivamente frente a 5 nuevos potenciales clientes.
- i** Un cliente insatisfecho lo hará negativamente con 12.

No hay nada más importante para la salud financiera de la empresa que contar con una sólida base de clientes fieles.

Por eso es **importante detectar quienes son nuestros clientes más rentables** (que no son necesariamente los que más facturan) **y los de mayor potencial de crecimiento futuro**, para centrar nuestros esfuerzos en ellos.

Hay que insistir una y mil veces en la necesidad de detección de estos clientes, porque...



i El 20% de los clientes proporciona el 80% de los ingresos.

i El 20% superior de los clientes proporciona **el 100% de los beneficios**.

i Los clientes existentes proporcionan el 90% de los ingresos.

i El grueso del presupuesto de comercialización se gasta en quienes no son clientes.

i Entre el 5% y el 30% de los clientes totales tienen el potencial de subir de categoría. El pase de categoría depende en gran medida de la satisfacción.

- I** La satisfacción del cliente es fundamental para ascender en la pirámide y es así mismo un requisito previo para lograr su fidelización.
- I** Los clientes razonablemente satisfechos a menudo se van a la competencia.

1. *Satisfacer ya no es suficiente, hay que exceder las expectativas de los clientes, pero para eso, primero hay que conocer a los clientes para poder cubrir sus requerimientos de una forma diferencial. CRM*
2. *Es fundamental fidelizar a nuestros clientes más rentables, por lo que es requisito previo **identificarlos**, para enfocar en ellos nuestros esfuerzos de marketing.*

En resumen:

Ahora más que nunca, conceptos como CRM por un lado, y medición de la rentabilidad de los clientes por el otro, cobran una especial relevancia y vigencia.

Las gráficas 14 y 15 muestran el nivel de adopción de ambas herramientas, en base a los resultados extraídos del Estudio.

5.4 Medición de la rentabilidad de los clientes: **Identificar los mejores**

¿Emplea algún sistema avanzado de análisis de rentabilidad de los clientes?



Sistemas para la medición de la rentabilidad de los Clientes: Algunas RESPUESTAS

- Comparación de la facturación trimestral e históricos SIEBEL de oracle
- Audi Farma
- Desarrollos propios
- Aportación al margen por clientes (valor el cliente)
- Business Warehouse SAP
- Rentabilidad global y por producto

Menos del 30% de los encuestados, miden la rentabilidad de sus clientes. Además, la metodología empleada a tal efecto, por determinadas empresas, no se corresponde con el ratio que pretendemos calcular, este es el caso de la primera respuesta recogida en la tabla adjunta a la gráfica 14. Por lo que el ratio de medición real de la rentabilidad de los clientes, será INFERIOR al 29% que presentamos en la gráfica.

Tabla 4: Perfil comparativo de Empresas en función de si miden la Rentabilidad de sus clientes

SI MIDEN(29%)	Incremento /decremento en el presupuesto de marketing		Nivel promedio del descenso en la inversión del 12,3%	Plan de Marketing y su alcance		tamaño de la empresa				
	RECORTAR	44,44%		SI	88,9%	P.M.Gestión	77,8%	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
	MANTENER/ AUMENTAR	55,6%		NO	11,1%	P.M.Estratégico	22,2%	25,00%	12,50%	62,50%
NO MIDEN(71%)	Incremento / decremento en el presupuesto de marketing		Nivel promedio del descenso en la inversión del 34,3%	Plan de Marketing y su alcance		tamaño de la empresa				
	RECORTAR	63,6%		SI	59,1%	P.M.Gestión	64,7%	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
	MANTENER/ AUMENTAR	36,4%		NO	40,9%	P.M.Estratégico	35,3%	40,9%	45,5%	13,6%

En cualquier caso, el **FACTOR FUNDAMENTAL** que diferencia a las empresas que miden la rentabilidad de su cartera de las que no lo hacen, es su **TAMAÑO**. El 50% de las empresas **GRANDES** que se encuestaron, miden este parámetro, este porcentaje cae al 25% en las empresas pequeñas, y tan sólo una de cada 10 empresas medianas mide la rentabilidad de sus clientes.

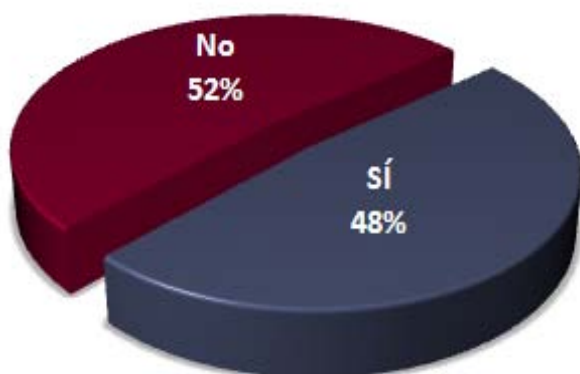
Esto puede deberse a:

- 1.) Las GRANDES empresas tienen o destinan medios a este efecto.
- 2.) Las PEQUEÑAS tienden a contar con carteras de clientes más reducidas, por lo que pueden realizar esta actividad de manera más o menos intuitiva, gracias al mayor vínculo relacional que suele establecerse en estos casos entre la empresa y el cliente.
- 3.) La MEDIANA empresa se encuentra en “Tierra de nadie”. Tienen pocos medios/infraestructura (como las pequeñas), pero cuentan con carteras lo suficientemente amplias como para que la “observación directa” no sea un método suficiente.

5.5 CRM: invertir en conocimiento.

¿Emplean en su empresa algún sistema de segmentación avanzado de clientes (CRM)?

Gráfico 15



La noción “Sociedad del conocimiento” se acuñó en 1969 por Peter Drucker, y a pesar de ello, 40 años más tarde, son DEMASIADAS las empresas (**un 52%**) que no disponen de una herramienta para **extraer y analizar la información** precisa de sus clientes, información que está en posesión de la empresa, de forma más o menos dispersa, **que es efectivamente un instrumento del conocimiento, pero no es el**

conocimiento en sí. De lo que se trata es de saber cuáles son los hábitos de compra de nuestros clientes, los productos y servicios que adquieren, la cadencia con la que lo hacen, qué factores son los más relevantes para su toma de decisiones, la rentabilidad que dejan a la empresa, si simultanean la compra de nuestros productos con los de nuestra competencia, potencial real de compra del cliente, canales a través de los que interactúan con la empresa, etc. Toda esta información nos servirá para crear mensajes realmente relevantes, ofertas con valor añadido para nuestros clientes, que nos permitan **mejorar la eficacia de la comunicación y la relación cliente-empresa. Naturalmente, este último proceso, ha de supeditarse a la detección de nuestros mejores clientes, y de aquellos que presenten un mayor potencial de crecimiento**, de forma que podamos dirigir y racionalizar nuestra inversión de marketing en ellos.

Retomando los resultados de la pregunta relativa a los principales **retos comerciales** a encarar en 2009 y sucesivos (**gráfica 13**), resaltamos que los retos más valorados por su importancia estratégica hacen referencia **TODOS ELLOS a actividades de marketing de alto contenido estratégico**, y no operativo como se acostumbraba en épocas de bonanza. A la fidelización le sigue la **creación de una sólida imagen de marca**.

Ahora bien, ¿Es esto así? ¿se empieza a contar con una mayor conciencia estratégica, o el coste enorme de la captación de nuevos clientes (frente al de retener y rentabilizar → fidelizar) se ha hecho más notorio y manifiesto que en otras épocas, optando así por estrategias más conservadoras encaminadas a extraer un mayor provecho de la rentabilidad potencial de nuestros ya clientes? En definitiva, Este planteamiento de futuro ¿responde a una concienzuda reflexión estratégica o más bien al empleo de estrategias conservadoras encaminadas a defender posiciones de mercado ya conquistadas?

24

En **tercera posición** aparece la **internacionalización** de las empresas a otros mercados.

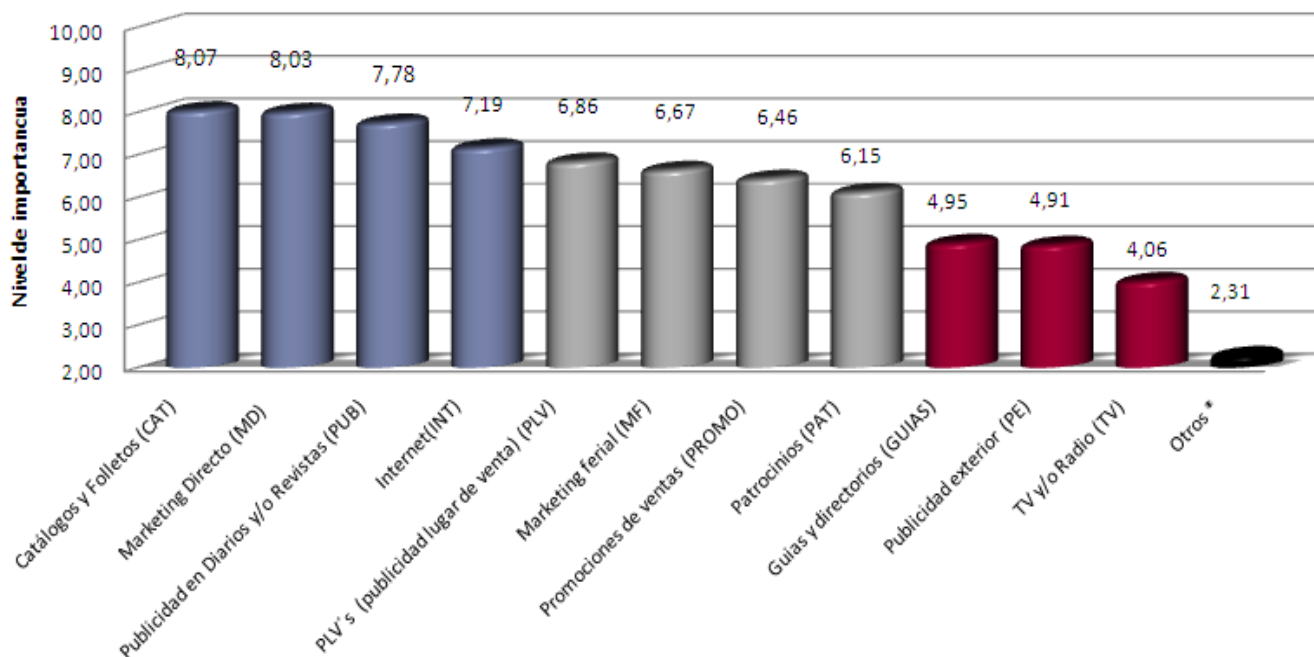
Irónicamente, la opción favorita durante estos últimos años (vender, vender, vender) se ubica ahora en la última posición del ranking de importancia.

Naturalmente estos cambios a nivel de estrategia a seguir DEBERÍAN inundar los demás estamentos del área de marketing, hasta llegar a las decisiones tácticas sobre en qué medios difundir nuestra comunicación para que tenga un mejor resultado.

A través de los gráficos 16 y 17, veremos qué herramientas son más importantes para las empresas encuestadas en función del volumen de inversión destinado a cada una de ellas, y cuáles son las partidas que, por efecto de la crisis sufrirán mayores recortes (merma superior al 10%).

¿Importancia de las siguientes herramientas según su volumen de inversión en la empresa?

Gráfico 16



Las puntuaciones sobre cada una de los ítems que se presentan en la gráfica 16, corresponden a su nivel de importancia en una escala numérica del 1 al 10, así una puntuación de 10 implicaría que esa herramienta en cuestión es la destinataria de la partida fundamental dentro del presupuesto de marketing.

Entre todas ellas, destacan las siguientes:

1º En primer lugar de importancia hallamos los **CATÁLOGOS Y FOLLETOS**.

Su posición dominante en el ranking de recursos comunicacionales a los que se destina un mayor volumen de inversión, puede reflejar la necesidad de las empresas de acceder a tácticas de bajo coste.

Esta herramienta, es tras internet, la que mayor penetración tiene entre las empresas sondeadas: El 87,1% de los encuestados emplean en mayor o menor medida este tipo de recurso. Siendo de hecho, una alternativa comunicacional de práctica casi obligatoria en las empresas grandes (penetración de 89%) y medianas (90.9%) donde la inversión periódica en catálogos (o adaptaciones en los mismos) constituye un Factor clave de éxito, es decir, algo cuya ausencia dejaría a la empresa en desventaja con respecto a un competidor medio.

No obstante, su posición de liderazgo frente otras herramientas evidencia nuestra menor conciencia estratégica y mayor énfasis en las VENTAS.

2º Marketing Directo. OPCIÓN COHERENTE.

Permite un importante enfoque de la oferta y el mensaje, al poder dirigirlo a un target preciso, reduciendo la inversión en otros medios más masivos.

Además los resultados de las campañas pueden evaluarse de una forma precisa. Naturalmente este tipo de iniciativa requiere un importante trabajo “aguas arriba” si queremos asegurar el RETORNO de la acción.

Es la herramienta que las empresas de tamaño MEDIO, sitúan a la cabeza de sus inversiones.

Un dato destacable a extraer de la encuesta, es el que revela, que el 85% de las empresas que no recortarán sus presupuestos de marketing, emplean esta herramienta, mientras que su nivel de “calado”/difusión entre las empresas con una actitud restrictiva (en términos de inversión) es de tan sólo el 55%, siendo así el **Marketing Directo, el medio que más diferencias crea entre las empresa que apuestan por el marketing como elemento para superar la crisis, y aquellas otras, que a efectos prácticos no lo hacen.**

26

3º Diarios/revistas: Mass media “accesible”.

Permiten una gran exposición y un bajo coste relativo. **Posiblemente se consideren** (de forma acertada a nuestro entender) **herramientas de branding básicas para no ceder en todas las acciones estratégicas** (recordemos que el crear una imagen de marca más sólida, es tras la fidelización, el principal reto a acometer para superar la crisis según las empresas participantes en este estudio).

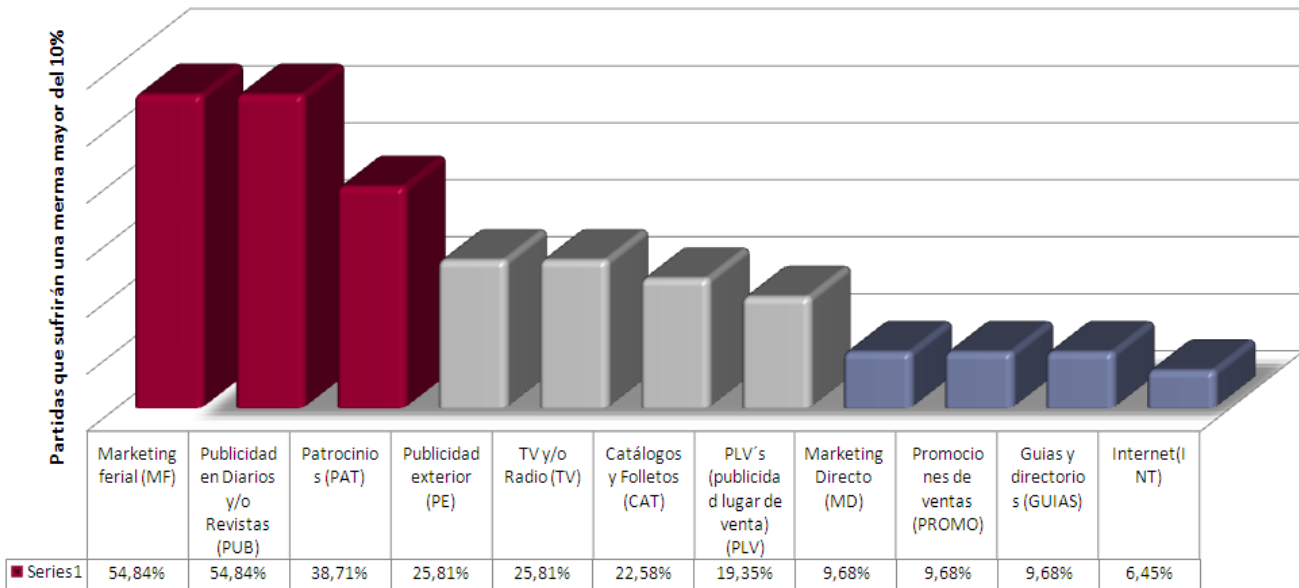
Quienes, de manera generalizada, más van a reducir su nivel de inversión en diarios y revistas son las empresas medianas. A pesar, de que el 90% de las empresa pertenecientes a este tamaño, aseguraron invertir en este tipo de medio, el **88% de las mismas, tiene previsto reducir la partida destinada a tal efecto en más de un 10% a lo largo de 2009.**

De hecho, este es el medio que más empresa van a recortar mientras perdure la inestabilidad económica.

4º Internet: Su presencia en los presupuestos de las empresas no sólo se está afianzando en los primeros puestos de importancia, sino que esta se presenta como la partida que menos afectada se está viendo por los recortes presupuestarios (**ver gráfico 17**), de hecho, las cifras de inversión en publicidad online se mantienen prácticamente a los mismos niveles que en épocas de bonanza e incluso aumentan. Esto se debe a que las empresas que no quieren desaprovechar la “oportunidad de la crisis” buscan alternativas más económicas y con mayor retorno.

Gráfico 17

Partidas que sufrirán mayores recortes (≥10%)



Parece evidenciarse que, parte de la inversión (aunque todavía pequeña) que anteriormente se destinaba a Publicidad en Diarios y revistas se está desplazando en la actualidad a la publicidad on-line.

De acuerdo a una encuesta mundial, realizada por McKinsey&Co a 340 ejecutivos de marketing, el 91% de ellos emplea la publicidad online y el 50% planea invertir la misma cantidad o incrementarla a lo largo de 2009. A nivel europeo, la encuesta realizada por la European Interactive Advertising Association (EIAA), revela que el 82% de las empresas que incrementaron su inversión online en 2008, han desplazado a este canal parte de sus inversiones en otros medios.

Según IAB Spain, la inversión en medios interactivos durante el primer trimestre del año arrojó una cifra de 139,5 millones de €, un 3.6% más que en el mismo periodo de 2008.

Las empresas se han dado cuenta de que la publicidad online puede ser un excelente y eficiente complemento (por el momento) al resto de los medios.

Además, los medios digitales permiten medir los resultados y el impacto con mayor precisión, por lo que el análisis del retorno de la inversión es más certero que en otros medios.

Sorprende por otra parte, que **LA PARTIDA QUE MÁS EMPRESAS VAN A REDUCIR SEA LA RELATIVA A LAS FERIAS/EVENTOS**. Se intuye que el criterio empleado ha sido el volumen o peso específico de cada una de las partidas dentro del presupuesto de marketing.

Así, las principales destinatarias del presupuesto, son también las principales damnificadas por los recortes del mismo.

En cualquier caso, basándonos en la información resultante del presente Estudio, observamos que **la feria es la partida más importante en el 20% de los casos analizados**. Y, que el 83% de quienes sitúan la feria como elemento fundamental del presupuesto de comunicación, reducirán su nivel de inversión en este concepto, al menos en un 10% a lo largo del 2009.

28

Las empresas grandes, a pesar de situar a esta herramienta en una posición secundaria, (la 5ª de entre 11 posibles {invierten más en: promociones de ventas, publicidad en el lugar de venta, Marketing Directo y Publicidad en Diarios y revistas}) **son sin embargo las que en menor proporción reducirán su inversión en este tipo de iniciativa**.

En definitiva los resultados del estudio parecen concluir que las **FERIAS REDUCEN SU PRESENCIA EN EL PLAN**. No es que esta partida (que suele suponer una apuesta importante) **desaparezca del presupuesto**, sino que se le destina un menor nivel de inversión: se reduce el número de ferias a las que asisten, el número de metros cuadrados que se contratan, etc.

No obstante, y según el estudio **EventView 2009** elaborado por MPI (Meeting Professional Incentive) **las ferias/eventos, son, junto con el marketing online las dos disciplinas que mayores resultados generan**, de hecho, la investigación desarrollada por MPI, desvela que el 81% de los encuestados consideran las ferias/eventos como una de las herramientas de marketing que genera más ROI.

Según este estudio, la **interacción personal**, bien presencial o virtual apuntalan estas dos herramientas en la cúspide del ROI.

markethink[®]
investigación y consultoría de marketing

Piensa. Luego, existe.

Qué complejo se ha vuelto existir en los mercados hipercompetitivos de hoy en día.

Identificar espacios donde poder respirar, y crecer.

Espacios diferenciados donde desarrollar modelos de negocio sostenibles.

Conquistarlos. Defenderlos.

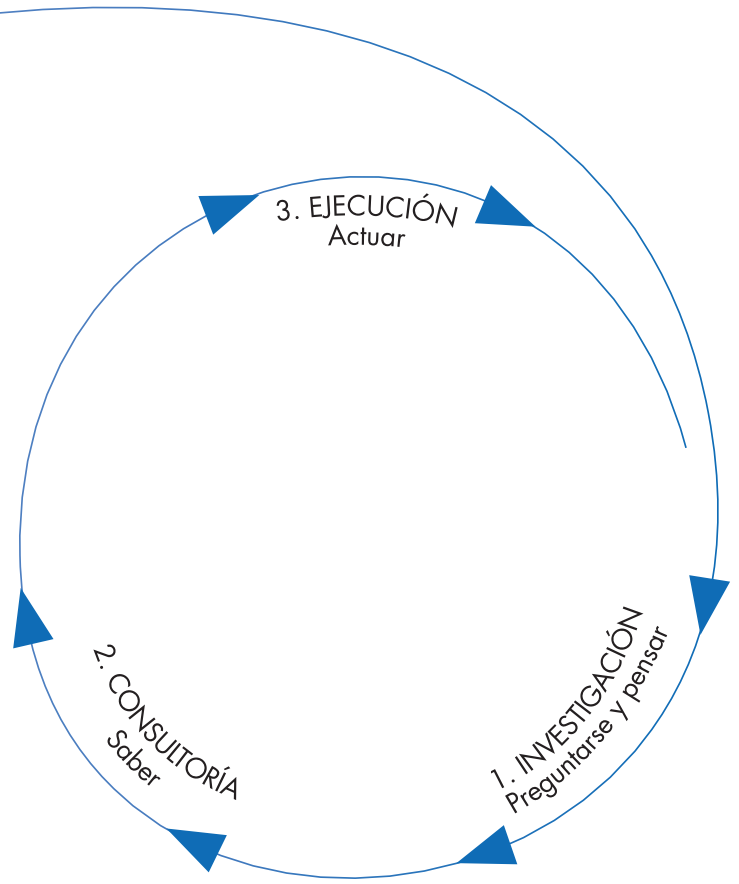
Saber qué es lo que realmente quieren los habitantes de esos espacios de nuestras marcas...



Preguntarse y Pensar. Saber. Actuar.

Estas son las claves para el éxito. Pensar para luego existir.

¿te ayudamos?



markethink es una firma de investigación y consultoría de marketing de servicios plenos creada para ayudar a las empresas a desarrollar estrategias de marketing ganadoras.

Para ello, organizamos nuestra actividad en tres grandes áreas:

- 1. Investigación
- 2. Consultoría
- 3. Ejecución



Piensa. Luego, existe.

Investigación

Investigar. Saber qué es lo que quieren nuestros clientes. Lo que esperan de nosotros.
Lo que no les gusta. Dónde esperan encontrarnos.

Dónde están. Cómo convencerles. Localizar espacios de mercado no invadidos.
Para dar respuesta a estas cuestiones desarrollamos metodologías cuantitativa y cualitativa:



■ CUANTITATIVA:

- Encuestación telefónica -
- Encuestación presencial -
- Encuestación vía mail -
- Encuestación por correo postal (autorrellenable)
- Hall test -
- , Etc -

■ CUALITATIVA:

- Entrevistas en profundidad -
- Dinámicas de grupo -
- Hall test -
- Desk research -
- Método delphi -
- , Etc -

Consultoría

No son los datos lo que nos ofrecen inteligencia, sino una adecuada interpretación de los mismos.
Ese es el objetivo de nuestro área de consultoría.
Ofrecer inteligencia competitiva, a través de los siguientes servicios:

■ CONSULTORÍA DE MARKETING

- Estratégico
- Operativo

■ CONSULTORÍA DE BRANDING:

- Posicionamiento/reposicionamiento
- Naming

■ CONSULTORÍA COMERCIAL:

- Estrategias Comerciales
- Estrategias CRM
- ,Etc

Ejecución

Y por último, las ideas sin aplicación se convierten en objetos del museo del olvido. Por eso, nosotros ofrecemos plenas capacidades de ejecución:

ACCIONES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN:

- Campañas publicitarias
- Marketing directo
- Marketing ferial
- Internet
- ,Etc

■ ACCIONES COMERCIALES:

- Optimización de redes de venta
- Creación de redes
- ,Etc

■ ACCIONES CRM / FIDELIZACIÓN

- Implantación de soluciones CRM
- Programas de Fidelización
- ,Etc



Un servicio integral de consultoría de marketing

¿Cómo lo hacemos?..



markethink®
investigación y consultoría de marketing

¡EQUIPO!

Es lo único que podemos ofrecerle. Pero es lo más importante

En un negocio dedicado fundamentalmente a ofrecer ideas y soluciones, las personas son la clave. El medio (las personas) es el mensaje (las ideas).

Por eso hemos compuesto un equipo humano multidisciplinar de primer orden; un equipo caracterizado por estar conectado con la realidad actual de los negocios.

Investigación

Kepa Gabilondo:
DIRECTOR
Agata Garrido :
JEFA ESTUDIOS
Javier Bela:
DIRECTOR DE MYSTERY

Estrategia

Iban Unzueta:
SOCIO DIRECTOR

Raquel Velasco:
ESTRATEGIAS
COMERCIALES

Ejecución

Angel Unzueta:
COMUNICACIÓN

Luis Fernández:
NUEVAS TECNOLOGÍAS

Equipo total de trabajo: 30 personas



markethink es una empresa integrada en InTheLine Marketing Group, un grupo de empresas de marketing líder. Esta integración nos permite una oferta de servicios plena.

Otros medios

Somos lo suficientemente grandes para llevar a cabo cualquier proyecto, a la vez que lo suficientemente pequeños para hacerlo desde una posición de cercanía con nuestros clientes.

Nuestros medios se pueden resumir en los siguientes datos:

DOS DELEGACIONES:

1. DIVISIÓN CONSULTORÍA
San Sebastián



2. DIVISIÓN INVESTIGACIÓN
Vitoria



PARTNERS EN TODO EL MUNDO

markethink (Grupo InTheLine) se encuentra integrada en Worldwide Partners, la primera red de empresas de marketing del mundo, con 100 firmas asociadas)



DIVISIÓN INVESTIGACIÓN : Avda de los Olmos 1, Edificio D-III, Oficina 125 - 01013 VITORIA - GAZTEIZ - T. 945 12 17 83

DIVISIÓN CONSULTORÍA: Portuetxe 57 - 2ºD - Edificio Bonea - 20018 SAN SEBASTIÁN - DONOSTIA - T. 943 21 50 60

comercial@markethink-consulting.com

www.markethink-consulting.com