

Los Retos del Mercadeo Actual



Juan Quirós Sáenz
juan.quiros@quirzu.com

Socio-Consultor de QUIRZU, Consultores. Fue Director de Mercadeo del Banco Nacional de Costa Rica, Director de Ventas de BANEX OPC, Vicepresidente Ejecutivo Grupo Zeta, Gerente de Ventas de IBM de Costa Rica. Obtuvo su MBA en la Universidad Interamericana de Costa Rica, es graduado del Programa en Mercadeo Internacional, PACE University, New York y Graduado del Programa de Alta Gerencia del INCAE. Profesor de la Maestría del ITCR,

En mercadeo hay que amar el cambio y la incertidumbre, no se puede jugar de acuerdo con las reglas de los competidores dominantes, por eso es preciso establecer las propias y crear diferenciación.

La necesidad de vender cada vez más, presenta retos extraordinarios que requieren de personal calificado, sin embargo, algunos de ellos son un valor raro en el mercado, ya que se trata de personas creativas e innovadoras, con sentido de urgencia y acción que hacen la diferencia.

Los que toman las decisiones en mercadeo ocupan puestos de mucha rotación, porque sus decisiones implican incertidumbre y

riesgo; ellos requieren de positivismo, carácter y determinación. No obstante, no siempre las cosas salen como se planean, ya que no se pueden controlar las acciones de los competidores.

Estos retos requieren de una actitud optimista y realista, también es necesaria la creatividad y la innovación incremental. Así como proponer planes y campañas, con la certeza de que lograrán los objetivos propuestos, porque se tiene el conocimiento, la motivación, el empuje y las competencias necesarias.

Generar ideas y buscar oportunidades, demanda destrezas y habilidades que requieren de sabiduría no convencional, con el fin de visualizar lo que otros no pueden ver y, de esta manera, estimular nuevas estrategias.

La comprensión del cliente es otro reto importante, para detectar sentimientos o actitudes a favor o en contra. Estas tienen que ver con el conocimiento que tengan del producto o servicio, su entorno, creencias, costumbres y valores. Este conocimiento es un valioso elemento para la predicción de conductas de compra, permitiendo impulsarlas o modificarlas para incrementar las ventas.

El éxito se alimenta del triunfo, es por esto que es necesario tener triunfos. La empresa necesita causas, ideales y retos; estos producen una mayor satisfacción y lealtad de los empleados, pero también un contagio de emociones positivas, las cuales se propagan a los clientes, influyendo en su comportamiento y, consecuentemente, en más ventas.

Los que toman las decisiones en mercadeo ocupan puestos de mucha rotación, porque sus decisiones implican incertidumbre y riesgo

Muchos de los espasmos empresariales de los años recientes, ocurrieron en aquellas empresas de gerencia zigzagueante, las cuales, sin mayor análisis de situación, pasaron de una moda a otra: siguieron a los gurús de la excelencia y después a los de la calidad, la reingeniería y la competitividad, apenas el tiempo justo para seguir luego a los del cambio, la polifuncionalidad, la renovación, la reinención, la reducción de tamaño, la transformación y la virtualidad

Las herramientas analíticas de un Gerente de Mercadeo seguirán aportando una información muy valiosa para las decisiones gerenciales. Tener ambiciones seguirá siendo el fundamento para la motivación y el establecimiento de metas. La teoría de la planeación seguirá enseñándonos que la vida real no se compone de una serie de acontecimientos interconectados que se suceden uno detrás de otro, ni que producen acontecimientos totalmente predecibles.

En suma, lo positivo de los anteriores estilos gerenciales se adaptará a los nuevos tiempos, pero no desaparecerán. No obstante, nuestro mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente.

¿Cómo vamos a enfrentarnos a un cambio que es cada vez más no-lineal, discontinuo e impredecible?

Para enfrentar este reto con éxito, el Gerente de Mercadeo debe ser más que un Gerente de Promoción y Publicidad, debe entender, eludir y reaccionar ante los movimientos tácticos de los competidores, sin simplificar el análisis ni la evaluación, ni subestimar los cambios que se estén dando en el escenario competitivo, que bien podrían estar transformando las costumbres existentes y colocándolo a él y a la empresa en una situación vulnerable.

En tiempos de cambios rápidos, los Gerentes de Mercadeo están más expuestos a fallas estratégicas, causadas por percepciones incorrectas o por incapacidad de visualizar las tendencias emergentes. Hoy en día, para ser eficientes y exitosos, es necesario concentrarse en hacer pocas cosas extraordinariamente bien.

El Gerente de Mercadeo se enfrenta hoy a una competencia más dinámica, a un terreno competitivo donde sus linderos ya no están tan claramente definidos como antes.

Industrias enteras están convergiendo o entrelazándose unas con otras, ejemplo de ello es la refrigeradora con televisor incorporado, el celular con cámara de video y música, y así, otros productos.

En la mayoría de las empresas las decisio-

nes de mercadeo se toman dentro de una estructura jerárquica. En la medida que se avanza hacia arriba dentro de esa jerarquía, se va pasando de las actividades operacionales de rutina hacia el planeamiento estratégico de largo plazo.

Un Gerente de Mercadeo se enfrenta constantemente a la búsqueda de la congruencia entre las estrategias del producto, o servicio, con los objetivos de la empresa, sus recursos, los factores relevantes del entorno y las actividades de la competencia. Es decir, requiere muy buena información de inteligencia comercial sobre tendencias socioculturales, estilos de vida, costumbres y usos >>



Generar ideas y buscar oportunidades, demanda destrezas y habilidades que requieren de sabiduría no convencional

Muchos de los espasmos empresariales de los años recientes, ocurrieron en aquellas empresas de gerencia zigzagueante

de sus mercados, pero también de las capacidades de su empresa.

Un Gerente de Mercadeo debe monitorear continuamente las actividades de la competencia para descubrir sus estrategias actuales e intuir las futuras.

En la práctica, la decisión sobre la selección de la estrategia se basa en el análisis del ciclo de vida en que se encuentran sus productos o servicios; este ciclo induce los cambios en la estrategia, la necesidad de buscar nuevos mercados, de reposi-

cionar, o de desarrollar nuevos productos o servicios.

Las estrategias de mercadeo son el tema gerencial más relevante para la empresa moderna. No son triviales ya que pronostican volúmenes de venta, determinan cuanto hay que producir, también la fuerza de ventas y la capacidad administrativa y financiera necesaria para sostener dichos volúmenes. Además, estas deben maximizar las oportunidades de negocio, de crecimiento y las utilidades. En otras palabras, son las que aumentan el valor de los accionistas. ■

Bibliografía

Boston Consulting Group / Stern, Carl W. y Stalk, George Jr. (1998). *Perspectives on strategy*. Boston: John Wiley and Sons, Inc.

Brown, Stanley A. (2001). *Administración de la relación con los clientes*. México: Oxford University Press.

Coleman, Daniel. (2006). *Inteligencia social*. México: Planeta Mexicana.

Collins, James C. y Porras, Jerry I. (1995). *Empresas que perduran*. Bogota: Norma.

Drucker, Peter F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogota: Norma.

Flamholtz, Eric G. y Randle, Yvonne (1998). *Changing the game*. Boston: Oxford University Press.

Grant, Robert M. (2002). *Contemporary strategy analysis* (4th. edition). London: Blackwell Publishers.

Gubman, Edward L. (2000). *El talento como solución*. Bogota: McGraw-Hill/Interamericana.

Hamel, Gary y Prahalad C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Holtz, Lou (1996). *Winning every day*. USA: Harper Business.

Katzenbach, Jon R. (1998). *Equipos de alta gerencia*. Bogota: Norma.

Kerin, Roger A.; Berkowitz, Eric N.; Hartley, Steven W.; Rudelius, William (2004). *Marketing* (7 edición). México: McGraw-Hill/Interamericana.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2007). *Marketing* (11 edición). México: Pearson Educación.

McRae, Hamish (1994). *The World in 2020*. Boston: Harvard Business School Press.

Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispano Americana.

Schmitt, Bernd H. (1999). *Experiential marketing*. USA: The Free Press.

Senge, Peter M. (1994). *The fifth discipline*. New York: Bantam DoubleDay Publishing Group.

Slywotzky, Adrian J. (1996). *Value migration*. Boston: Harvard Business School Press.

RESUMEN:

Probablemente la empresa que sobreviva en la economía actual, no será la que tenga el mejor producto o servicio, sino la que tenga la mayor eficiencia operacional y ofrezca un servicio sorprendente para obtener la lealtad de sus clientes. Pero también, la que tenga ejecutivos de mercadeo con el conocimiento, carácter y determinación, para enfrentar estos retos de una manera creativa.

Palabras claves: Innovación incremental, comprensión del cliente, análisis zigzagueante, administración del cambio, cambio impredecible

SUMMARY:

Most probably the companies that will survive present day's economy will not be the ones with the better product or service but the ones with greater operational efficiency who offers outstanding service to attain customer loyalty. But also the companies with marketing executives that possess the knowledge, temper and determination to face these challenges in a creative way.

Keywords: incremental innovation, client understanding, zigzagging analysis, change management, unpredictable change.