

Nuevas tendencias en el Marketing

[Primera parte]

Por:

Vicenc Bosch Sans

Nota: Esta es la primera de tres entregas de este artículo, que es el texto de la conferencia que con el mismo nombre, dictó el Dr. Vincenc Bosch Sans en el acto de presentación de las especializaciones en Gerencia y Gerencia de Mercadeo que hace el CEIPA en convenio con la Escuela de Administración de Empresas de Barcelona, España, E.A.E., y FENALCO Antioquia. Las segunda y tercera parte, saldrán publicadas en los números siguientes de esta revista.

Vamos a exponer nuestra visión sobre las nuevas tendencias del marketing y haremos un repaso sobre los factores que inciden sobre el mismo como concepto plenamente vigente y arraigado en la moderna gestión empresarial.

Crisis o cambio empresarial

Todas las empresas y también las personas están en una situación de stress natural, social y organizativo por la ineficacia en la actuación en los nuevos "escenarios" que se producen.

No nos gusta el concepto de crisis, pues es algo puntual mientras que lo que se produce en el escenario actual es un constante y permanente cambio a tres niveles.

1. En la coyuntura económica
2. Sociales, demográficos e institucionales
3. En la gestión de Marketing

Vamos a centrarnos en los cambios que se producen en la Gestión del Marketing y que se concretan en:

1. Necesidad de una clara orientación hacia la atención al cliente que consiste en ofrecerle todo lo necesario para satisfacer su nivel de expectativas que cada vez son mayores.
2. Para ello debe mejorar la calidad, la innovación y la competitividad de los productos o servicios.
3. Obligatoriedad de reducir los costes y el control para poder mantener la competitividad.
4. Mejorar la relación con los proveedores utilizando el Just in Time.
5. Disponer de un sistema permanente de análisis: - Del entorno para determinar las Amenazas y Oportunidades que se producen. De los condicionantes internos de la empresa para definir los Puntos Fuertes y Débiles, su posición en el mercado y buscar las ventajas diferenciales del Mercado y de la Competencia.
6. Tener una estructura adecuada "ad hoc" capaz de adaptarse al cambio.

Para ello consideramos que es necesario un cambio organizativo basado en:

Estructuras por procesos

Nuestra concepción del organigrama funcional de la empresa es diferente al tradicional, y tiene como finalidad la adecuación permanente de la empresa a los cambios que se producen tanto en el entorno como en el mercado.

No creemos en las estructuras piramidales jerarquizadas con departamentos estancos (Producción, Finanzas, Marketing, Ventas, Recursos Humanos, Compras, etc.) que tienen un funcionamiento burocratizado y en algunos casos con mentalidad de funcionarios y con escasa participación.

Nuestra propuesta es trabajar por **procesos**, no muy definidos, en los que las relaciones son lineales y la información fluye entre las partes, y que además son muy flexibles. Se las denomina "Caórdicas", es decir, entre el caos y el orden.

Nos obliga además a una mayor claridad en la definición de la misión, los valores, los objetivos, las estrategias, las políticas, los resultados y sobre todo es necesario tener absoluta claridad sobre quién toma la última decisión y quién es el responsable de dirigir.

- Consumidor

- Marketing / Ventas
- Controller
- Logística
- Consumidor

Ello produce un achatamiento del organigrama y una inversión del mismo:

Esta estructura se caracteriza por ser ligera (pocos recursos humanos), flexible (pocos niveles), orientada al cambio (satisfacción de los clientes), dinámica (trabaja por procesos), etc.

En este planteamiento, los Recursos Humanos pasan a ser un "Factor Estratégico" y se precisa que tengan un buen nivel de formación, capacidad de trabajo en equipo, ser generalistas (polivalentes), con capacidad de adaptación y un alto nivel de participación, lo que redundará en una mejor integración.

Para ello es preciso implantar una "Dirección Participativa por Objetivos" y tener definida una política de retribución e incentivos motivadora, valorar el comportamiento real de los recursos humanos, teniendo presente su implicación, potenciar la capacidad de liderazgo, mejorar los niveles de información y comunicación, y eliminar el "paternalismo" que debe ser sustituido por el respeto a la persona y al profesional.

Hay que eliminar las posibles resistencias al cambio provocadas por expectativas negativas al futuro, por falta de seguridad, por la pérdida de poder/status, por la pérdida de estructura, etc.

Los beneficios que aporta esta estructura por procesos son:

- Mejora el nivel de atención y la calidad de servicio a los clientes.
- Cambio en la cultura de gestión: satisfacción del cliente, anticipación a las necesidades del cliente y motivación de los recursos humanos.

Las funciones básicas de la estructura son:

Marketing / Ventas: Ganar y fidelizar clientes

Controller: Facilitar los medios para desarrollar los clientes

Logística: Servicio fiable a los clientes. Centro de servicio para los clientes. Servicio integral a la medida de los clientes

Para poder hacer operativa esta estructura por procesos, es necesario un esfuerzo organizativo adicional, y que pasa por: Integración, marketing y ventas.

No consideramos adecuada la dualidad de un Departamento de Marketing y un Departamento de Ventas, pues en realidad son la misma función, desde perspectivas diferentes, referidas al plazo de acción.

También creemos que las figuras del Brand Manager y del Product Manager son conflictivas en la estructura empresarial, y conllevan a enfrentamientos con el área comercial.

Por todo ello consideramos necesario e imprescindible la integración del Marketing y de las Ventas, que aporta las siguientes ventajas:

1. Mayor rapidez en la obtención y utilización de la información para responder a las demandas de los clientes.
2. Mayor nivel de servicio a los clientes por conocer lo que desean.
3. Mayor flexibilidad y adaptabilidad a las demandas del mercado.
4. Integración del equipo en un objetivo común y con capacidad de realizar acciones polivalentes.
5. Posibilidad de trabajar en "nichos" de mercado que puedan ser muy rentables por las barreras de entrada que tienen.
6. Establecer y mantener relaciones a largo plazo con los clientes de forma valiosa y rentable.
7. Perfeccionamiento constante de los productos o servicios; racionalizar las gamas: pocos lanzamientos, rentables y muy bien definidos; rapidez en la introducción por la disminución del ciclo de vida, etc.
8. Fijación del precio en función del valor percibido por el cliente.

Frente a estas ventajas también existen inconvenientes como son:

1. Incremento de los costes de comercialización
2. Necesidad de programas de formación

3. Resistencia de los cuadros a los cambios

Sin embargo, creemos que esta integración conlleva la potenciación de las Unidades Estratégicas de Negocios, al integrar la visión estratégica del Marketing con los conocimientos tácticos de la Venta.

Podemos afirmar, entonces, que: **sin marketing no hay ventas, sin ventas no hay marketing**. Hay que razonar en función de las tendencias, oportunidades y amenazas a medio y largo plazo (Marketing) y a corto plazo (Ventas), según la segmentación y tipología de los clientes.

Hay que pensar en sistemas de análisis, planificación y control del mercado (Marketing) y planificación de la acción en función del cliente (Ventas).

Empresas como Unilever o los fabricantes de Detroit han hecho esta fusión. Hay otra serie de factores que apoyan esta idea:

1. Fuerte crecimiento de las marcas blancas de la distribución, lo que obliga a pasar del "Sales in" al "Sales out" (Trade Marketing).
2. Fuerte guerra de precios, incluso en las primeras marcas líderes del mercado (Philip Morris con Marlboro)
3. Recortes en los gastos de publicidad y fatiga por el fuerte incremento de la promoción en los consumidores.
4. Desaparición de barreras de entrada, lo que produce la apertura del mercado

5. El final del Push Marketing. Morris Tabaksblat, Director General de Unilever, uno de los mayores anunciantes del mundo, dijo en una reciente conferencia en la Asociación Internacional de Publicidad, que se ha producido un cambio fundamental en el marketing. "El productor no puede continuar haciendo hacer al consumidor lo que él decide. La era del "push selling" se ha terminado definitivamente.

Estamos total y verdaderamente dentro del "pull marketing". La pregunta ya no es ¿qué es lo que podemos vender al consumidor? Sino ¿qué conocimiento podemos sacar del consumidor en cuanto a sus necesidades y cómo podemos entonces, satisfacer sus necesidades?

Cada vez los consumidores tienen acceso a más información sobre los productos que necesitan y las compañías que los venden. De esta manera, son ellos los que toman las decisiones y tienen el poder.

Unilever se ha replanteado toda su estrategia de comunicación hacia el consumidor a la hora de utilizar los nuevos medios como el Internet. Se han creado toda una serie de Websites para algunos de los productos estrella de la compañía, donde además de información sobre el producto, podemos encontrar promociones y toda una serie de acciones para completar la estrategia de comunicación que se realiza en los medios tradicionales.

Paradójicamente, la aparición del Internet ha creado o podría crear tantos problemas como beneficios y debe ser un medio a controlar estrechamente por parte de las empresas que lo utilizan y las que no. El consumidor que accede a Internet está abierto a multitud de informaciones que pueden ser o no verídicas, pero que pueden influir en la imagen que éste tenga del producto y de la compañía.

Globalización de los mercados que obliga a:

Planificar globalmente: Combine todas las ideas locales en una visión global. Decida, a partir de los datos, si es mejor optar por una estrategia y ejecución globales o por otras locales. Márquese un objetivo global, pero estén dispuestos a reconocer que quizás esto no sea lo mejor para la marca.

Piense localmente: Evalúe primero la marca a nivel local. Comprenda exactamente quiénes son los consumidores, cuáles sus preocupaciones; y comprenda el matiz que rodea a la marca: cuál es la visión intrínseca del consumidor, qué constituye su fuerza motriz.

Actúe focalmente: Enfoque su actividad sobre ello -ya sea global o local-, con independencia de la perspectiva que determine el proceso de planificación. Concéntrese, más que nunca, en lo esencial de la marca, para que el consumidor pueda aceptarla. Aproveche la visión crítica del consumidor al nivel más conveniente.

Marketing / Ventas y logística

Creemos necesario considerar las funciones de Marketing/Ventas y Logística como algo conjunto para la consecución del objetivo común: **Que la empresa tenga clientes satisfechos; que la empresa tenga proveedores satisfechos.**

Como hemos expuesto anteriormente, los objetivos del Marketing/Ventas, del Controller y de la Logística, se orientan a la satisfacción de los clientes, a partir de lo cual se puede obtener la rentabilidad de la empresa.

Pero esa rentabilidad, para poder obtenerla, precisa que los proveedores estén satisfechos de su relación con la empresa. En caso contrario no se produce la satisfacción de los clientes.

1. Al Marketing/ Ventas le corresponden las siguientes funciones;

A. Análisis Necesidades del cliente a nivel del servicio demandado por segmentos de mercado/ producto, por tipologías de clientes y por canales de distribución.

- Hay que investigar: disponibilidad de los productos, políticas de compra, flexibilidad de los pedidos, calidad percibida por el cliente.
- Competencia actual y potencial, a nivel de servicio y calidad que ofrece; costes y recursos disponibles.
- Mercado y previsiones de demanda en productos/ servicios.

- Nivel de clientes y posibilidad de modificación o aparición de nuevas necesidades.
- Situación actual de nuestra oferta de productos/ servicios, y en especial de las quejas y reclamaciones; sobrecostes por un nivel de servicio superior al demandado (costes de stocks, costes de transporte, costes de funcionamiento).

B. Fijación de objetivos a nivel del servicio demandado, ya que es una ventaja competitiva frente a la competencia, para poder permanecer en el mercado.

Hay que asignar recursos y medios para su consecución y mantenimiento. Establecer sistemas de evaluación, y proceder a modificaciones si es necesario.

C. Definir una operativa con correctas políticas:

- Comercial para cada segmento de clientes (coste de cambio de proveedor).
- Distribución adecuada a la diversa tipología de clientes.
- Estructura y medios comerciales idóneos.
- Database Marketing
- Previsiones de demanda ajustadas.
- A nivel de productos/ servicios hay que controlar el ciclo de vida, proceder a una eliminación de los no rentables y obsoletos; concepción de los nuevos productos, adecuada a su logística posterior; hacer pocos lanzamientos pero de forma correcta.

2. A la Logística le corresponde el suministro correcto del producto en la cantidad indicada, en el plazo de entrega acordado, y en el lugar concertado. Es decir, ser un "Centro de servicios a los clientes" con la reducción de stocks, la eliminación de productos obsoletos, y posibilitar una mayor capacidad financiera. Ello va a mejorar nuestro nivel de atención y servicio para evitar la pérdida de clientes por el mal servicio que produce la desatención.

Hay que disponer de un sistema de comunicación e información abiertos para planificar en función de las necesidades de los clientes y facilitarles el suministro fiable. Para ello es imprescindible la motivación de los Recursos Humanos a un cambio de mentalidad con la introducción de la Calidad Total (cliente interno y cliente externo), que nos lleva a la flexibilidad frente a la incapacidad de las estructuras clásicas (expuesto anteriormente).

Las fuerzas de la empresa son, en resumen, el Marketing/Ventas, la Logística y los Recursos Humanos, y su correcta utilización reporta: **Mayor flexibilidad, mayor nivel de servicio, mayor imagen de la empresa.**

Calidad total

La Calidad Total como estrategia de gestión involucra todos los procesos de la empresa, pero quizás el más retrasado en aplicarla y utilizarla sea el Marketing.

Y esto es un hecho de difícil comprensión, ya que si vemos las definiciones de Marketing y Calidad Total, hay concordancias en la satisfacción del cliente, y una diferencia en que la Calidad Total comprende el cliente interno, es decir, los Recursos Humanos.

En el Marketing actual y en el del futuro, existe una regla de oro: sin calidad no hay venta posible, con calidad es posible la venta.

Hay además una nueva coincidencia, y es en el concepto de servicio, con especial énfasis en los Recursos Humanos, como elemento intangible del mismo, y que exige un buen nivel de comunicación interna y una capacidad de liderazgo.

Si relacionamos la Calidad Total y sus normas ISO con la Matriz de Porter, nos encontramos con las situaciones siguientes:

1. Las Normas son una Barrera de Entrada a nuevos competidores en un determinado sector.
2. A nivel de rivalidad entre competidores, la Norma facilita la disminución de los costes de cambio o de transferencia de proveedor por cumplir las homologaciones.
3. La posibilidad de utilizar productos sustitutivos es menor con la aplicación de la Norma
4. En cuanto se refiere al poder negociador de los proveedores, se produce una unificación de los mismos, y de alguna manera se reduce, y al mismo tiempo se eliminan, los costes de transferencia.

5. El poder negociador de los clientes se acrecienta si exigen proveedores con la Norma.

En cuanto hace referencia a la competitividad, es decir, a la capacidad de suministrar el producto/ servicio en la calidad requerida por el cliente al coste más bajo posible, obliga al Marketing a implantar la Norma, lo que produce una revolución en la orientación hacia el cliente, que es cada vez más exigente, y pone énfasis en los detalles (Marketing Relacional que trataremos más adelante). En función de lo expuesto anteriormente:

1. El Marketing es todo y todo es Marketing, es decir, una extensión desde su perspectiva externa hacia una visión interna al cliente interno.
2. El objetivo no es vender el producto/ servicio, sino llegar a poseer el mercado, logrando "nichos", y a partir de ellos penetrar en otros segmentos. El cliente define la calidad externa y exige nuevos productos que satisfagan mejor sus expectativas -o en caso contrario, nos ignora- lo que exige que la empresa conozca lo que quiere, que las ofertas sean atractivas, ser considerado como único, etc.
3. Evolución de acuerdo con las tecnologías, permitiendo la globalización con la individualización del cliente. La tecnología vende tecnología, es decir, debemos incorporar las de la información (Database Marketing).

4. Pasar del monólogo al diálogo, es decir, realizar una comunicación personalizada e interactiva, tanto a nivel de los clientes externos, como internos.
5. Comercializar un producto es al mismo tiempo comercializar un servicio, lo cual, a su vez, es comercializar un producto. Hay que añadir valor, es decir, intangibles que son muy apreciados por el cliente y que en muchos casos deciden la compra.
6. Calidad en la gestión de los Recursos Humanos, que da una ventaja diferencial frente a la competencia.
7. Transformar la empresa en un "Centro de Servicios integral a medida".

A partir de cuanto antecede, llegamos al concepto de "Full Marketing", integrador del cliente en la organización, no separándolo como anteriormente se hacía.

La integración del cliente se denomina "Comarkanship", es decir, trabajar juntos en el más amplio sentido, con el objetivo de satisfacer a cada cliente sus necesidades, y además cubrir sus expectativas no expresadas contractualmente.

En Estados Unidos esta idea se cristaliza en el "Customer Driver", es decir, hacerlo socio de la organización. Todo ello con la finalidad de reducir los costes de la no calidad, que en el Marketing son muy importantes:

1. Responsabilidad legal.

2. Pérdida de confianza de los clientes, proveedores y equipo comercial.
3. Desgastes personales.
4. Pérdida de imagen y reputación.
5. Pérdidas de cuota de mercado.
6. Costes de distribución y logística

Espera en la segunda entrega

- El Servicio
- Marketing Interno
- Marketing y Medio ambiente
- Marketing y Comunicación