

5 Preguntas Clave

Por Horacio Marchand



Es en las crisis donde las empresas aprenden a vender y sobre todo enfocarse al mercado.

En épocas normales las ventas “llegan solas” e incluso “suben” por inercia, pero en épocas complicadas las ventas “bajan” y entonces sólo queda ir las a buscar. La presión, naturalmente, se va sobre marketing y la fuerza de ventas.

La realidad es que no se trata de un tema funcional sino uno de tipo estratégico; más precisamente de marketing estratégico y de ocuparse por resolver las siguientes cinco preguntas clave:

1. ¿Qué mercados atender?

Es mejor ser dueño de mercados que de productos, maquinaria o tecnología. En lugar de definirte, por ejemplo, como una fábrica de productos de limpieza, te conviene definirte por el mercado al que vas. Por mencionar algunos posibles mercados: los clientes que utilizan tus productos de limpieza como insumos en sus procesos de manufactura; que manejan desechos tóxicos y/o contaminantes; centros de hospitalidad, por ejemplo restaurantes, hoteles o centros de salud; el mercado doméstico, y así sucesivamente; y lo mejor: verás que no todos esos mercados tienen líderes absolutos, siempre habrá huecos.

2. ¿Qué segmentos atender?

Una vez definidos los mercados se vuelve a hacer otro corte. Si por ejemplo tu mercado elegido es

limpieza en hotelería, mapea los diferentes tipos de hoteles, elige las variables de segmentación adecuadas y fragmenta aún más el mercado. Evalúa cada uno de ellos y, desde el punto de vista de atractividad y de fit con lo que tú eres, selecciona.

3. ¿Con qué propuesta de valor, empaque y comunicación?

Elegir el mercado y el segmento te permite entonces, y solamente hasta entonces, dimensionar la relevancia que tu propuesta de valor tiene para ese mercado referido. No es lo mismo vender productos de limpieza a hoteles de cadenas internacionales que a hoteles boutiques operados por familias. Según el segmento deberá ser entonces el empaque (en su sentido amplio; no me refiero sólo a la envoltura), el trato, la comunicación (punta de lanza del posicionamiento), la entrega, etcétera. El total de los touchpoints -lo que el cliente toca, aprecia y siente- tiene que ser considerado y diferenciado para cada segmento, ya que cada uno de ellos valora diferentes cosas.

4. ¿Con qué soporte del resto de las áreas? ¿Qué grado de alineación?

Definido el mercado, el segmento, la propuesta de valor, el empaque, la comunicación, entonces la organización entera ya sabe qué hacer, hacia dónde ejecutar, qué tipo de personal buscar, qué tipo de valores inculcar.

5. ¿Cómo se medirán las iniciativas?

La medición y la compensación son utilizadas como vehículos de ejecución de la estrategia. Definidos mercados, segmentos, propuesta de valor, integración de áreas funcionales, ahora está claro qué indicadores deben monitorearse, qué métricas incorporar, qué sistema de compensación establecer.

Ejecutados los cinco puntos arriba mencionados ¿qué sigue?

Se regresa sistemáticamente al punto 1 y 2: ¿Qué mercados y segmentos atender? Se va por más y hay que seguir creciendo. El proceso de marketing estratégico no termina y es vital para mantener a la organización vigente y enfocada.

Los mercados son cada vez más dinámicos y la competencia es cada vez más global y aguerida, por eso es que hay que apretar el paso y ser eficiente en el vector actual, al mismo tiempo que hay que estar abiertos y buscar sistemáticamente nuevas formas de replantear a la empresa.

Horacio Marchand Flores
(horacio@horaciomarchand.com)

Tiene estudios de Doctorado en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos de Pacifica Graduate Institute en Santa Barbara California, cuenta con un Master en Negocios (MBA) con enfoque en marketing de University of Texas at Austin, es Lic. en Administración de Empresas del ITESM Campus Monterrey. Tiene experiencia como emprendedor, como directivo en corporativos, así como académico de Marketing e Innovación en la Escuela Adolfo Ibáñez en Miami, EUA y en la EGADE en Monterrey, Mex. Publicó el libro Hipermarketing, Ed Océano en el 2004 y más de 500 artículos en revistas, periódicos y portales.

Es consultor en Estrategia, Marketing e Innovación y entre sus clientes se enlistan compañías globales de diversos giros.

www.horaciomarchand.com



Este es uno de los mas de 100 e-books escritos por Horacio Marchand.