

La Megamercadotecnia



Dr. Ernest R. Rillmann

Tanto los Ejecutivos de Mercadotecnia como los Gerentes deben reconsiderar el concepto de "Mercadotecnia" y dos de sus dogmas - los "4Ps" y el "incontrolable medio ambiente", aconseja Phillip Kotler, Profesor de Mercadotecnia en la Universidad de Northwestern y Evanston III.

"El concepto de "Mercadotecnia" es una orientación gerencial que comprende la clave para lograr los objetivos de la Organización y consiste de la determinación de las necesidades y requerimientos de los mercados potenciales y su propia adaptación hacia cumplir con las satisfacciones de los mismos, en forma más efectiva y eficiente que la competencia", escribió Kotler en su Libro publicado en 1980 — Administración de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación y Control.

Este punto de vista de Mercadotecnia, como muchos otros, refleja las teorías descritas por E. Jerome McCarthy, Profesor de Mercadotecnia, de la Universidad del Estado de Michigan, East Lansing, en su Libro de Texto publicado en 1960 — Mercadotecnia Básica.

McCarthy comparó el concepto de Mercadotecnia a 3 círculos concéntricos: el círculo interior es el cliente; el de enmedio consta de la mezcla de factores de Mercadotecnia "controlables" tales como producto, precio, lugar y promoción (Los "4Ps"); y

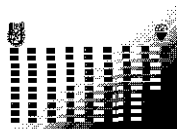
el círculo exterior consiste de lo "incontrolable" o sea aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, recursos, y factores tecnológicos del medio ambiente externo.

Kotler y otros Especialistas en Mercadotecnia siempre han afirmado que el trabajo del Gerente de Mercadotecnia es seleccionar y controlar la mezcla de los factores de Mercadotecnia que pueden ayudar a la Empresa a la mejor adaptación del medio ambiente externo incontrolable.

Pero Kotler ha cambiado su manera de pensar. En una reciente reunión de alumnos de la Escuela Gerencial de Graduados NU's Kellogg, anunció "Como Galileo, estoy preparado para retractarme, pero en este caso, fuera de mi propia voluntad".

"Ahora yo creo que los mercadólogos pueden influenciar el medio ambiente en el cual opera la Empresa, y no simplemente tener que aceptarlo y adaptarse al mismo. Más Empresas están despertando hacia la posibilidad del medio ambiente gerencial, a través de estrategias de inversión e influencia. Las Empresas no necesitan aceptar una manera reactiva de pensamiento y planeación, pero sí una manera proactiva".

"Actualmente estoy trabajando en un concepto que yo llamo "Megamercadotecnia" La Cuarta Ola. Yo



creo que la orientación de nuestra disciplina ha evolucionado de distribución a ventas hasta Mercadotecnia a Megamercadotecnia."

Kotler definió la Megamercadotecnia como "la aplicación de habilidades económicas, psicológicas y políticas, para ganar la cooperación de un número de partes con objeto de entrar y/o operar exitosamente en un mercado determinado."

La Megamercadotecnia, indicó, "expande la idea de quienes son los objetivos de mercadotecnia - éstos pueden incluir grupos gubernamentales, oficiales, de interés público, prensa, etc., y ser herramientas en la mezcla de la Mercadotecnia. En realidad existen 6 Ps, que tienen poder político así como formación de opinión pública.

"El medio ambiente debe ser manejado al igual que la mezcla de Mercadotecnia. Esta puede ser la esencia creativa del pensamiento estratégico" así lo expresó.

El Concepto de la Mercadotecnia Tradicional dijo Kotler en una entrevista, es demasiado restrictivo y no parece ser aplicable a todas las Empresas y a todas las Industrias.

"Siempre hemos tenido una gran fe en el concepto de Mercadotecnia. Creíamos que si se ofrecía un buen producto a un precio correcto y en el lugar adecuado y con la promoción adecuada, siempre se tendría éxito. Pero algunas veces, no siempre es cierto. Se puede hacer todo correctamente, y aún así, fracasar. La simple creación de incentivos para la compra no es suficiente. Los '4Ps' son insuficientes."

"Si Usted es un mercadólogo Americano de Artículos Eléctricos, y Usted quiere vender sus productos en Japón, Usted tiene que llevar a cabo más de los '4Ps'. Los '4Ps' no le dicen como vencer a las fronteras, a las tarifas invisibles, a las restricciones de importación que virtualmente prohíben que sus productos sean vendidos en Japón. Este es un problema de la Megamercadotecnia que requiere mercadólogos para llevar a cabo grandes cambios en el medio ambiente externo."

"Usted tiene que usar los otros dos 'Ps' —poder político y formación de la opinión pública a través de las relaciones públicas— para solucionar tales problemas. Si sus productos están siendo bloqueados por las fronteras, posiblemente tenga que presionar a sus embajadores en trabajar para abrir las fronteras."

"Quizá tenga que procurar la aprobación de las oficinas gubernamentales a cambiar los acuerdos de comercio. O quizá tenga que publicar una serie de desplegados de defensa para informar al público acerca de las políticas de países extranjeros y generar soporte público a sus esfuerzos.

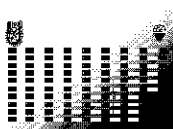
"Un problema similar está siendo enfrentado por los Productores Farmacéuticos de Estados Unidos, que quieren negociar en Indonesia. Del lado doméstico, si se desea abrir una tienda en una determinada Ciudad, pero las leyes de zonificación lo prohíben, tendrá que ejecutarse el poder político para cambiar las leyes. En otras palabras, si se utiliza el poder para atacarlo, debe utilizarse para defenderse."

"Los mercadólogos siempre están al pendiente de los factores económicos y de los factores racionales, pero fallan al estudiar la ciencia política. Deben examinar los conflictos, el interés especial y los grupos opresores, los intereses autoritarios, las realidades políticas y crear apelaciones en esos campos de combate."

"Los mercadólogos ya no se detienen y adoptan una postura defensiva cuando se utiliza el poder en contra de ellos. Ellos tienen que salir a enfrentarse a influenciar al medio ambiente externo."

El Consejo de Kotler es similar a las sugerencias hechas por Carl P. Zeithaml y Valarie A. Zeithaml, profesores asistentes de Mercadotecnia en la Universidad de Texas A&M, College Station, en el artículo publicado en el Journal of Marketing durante la Primavera de 1984, titulado "Medio Ambiente Gerencial: Revisión de las Perspectivas de Mercadotecnia".

Los Zeithamls recomendaron que los mercadólogos implementaran estrategias designadas a alterar las condiciones bajo las cuales deberían operar.



Además de discutir la Megamercadotecnia, los 6 Ps y el medio ambiente gerencial, Kottler hizo las siguientes sugerencias:

1. Es correcto examinar la actitud de la competencia, pero retener el enfoque en el consumidor. "Tuvimos los Exitosos Sesentas y los Declinantes Setentas, pero ahora estamos en los Indolentes Ochentas", dijo Kottler. "La competencia ha incrementado marcadamente con compañías que se pelean una parte del pastel, el cual no está creciendo mucho."

"Se escucha mucho acerca de las 'guerras' de café, refrescos, autos, acero y microcomputadoras. Yo sé de una Empresa que usa alarmas de combate, planes relámpago y apropiación de descubrimientos. Muchas Compañías han cambiado de concentrarse en el cliente a concentrarse en la competencia. Una de las más recientes actividades corporativas de Mercadotecnia es la inteligencia competitiva, o sea que una Empresa desarrolla un sistema, a menudo computarizado, para obtener información acerca de los objetivos de cada competidor, sus planes, estrategias, recursos, etc."

"Pero los mercadólogos deben preguntarse a sí mismos si toda esta actividad es realmente buena para la Empresa y para el Consumidor".

2. Mercadée en forma Global. "Las industrias se están convirtiendo en Globables. Las Compañías locales o domésticas que así permanecen, eventualmente pierden sus mercados locales", así lo indicó.

"Las Compañías Globales bajarán sus costos más pronto por las economías de las fuentes de abastecimiento de costos más bajos por compras a escala".

"Invadirán nuestros Mercados y acabarán con las Empresas que no han comercializado en el extranjero. La eficiencia siempre gana en esta larga carrera".

Kottler mencionó Industrias como las de cámaras fotográficas, relojes, automotriz, electrónica

y de motocicletas —todas las cuales han sido dominadas por los Japoneses. También señaló que durante los últimos cinco años, las Empresas Francesas, Alemanas y Suecas han tomado más del 35% de la Industria Manufacturera de Camiones en los Estados Unidos.

"En lo futuro, su principal competidor puede ser tanto una Compañía Internacional como una local".

3. Controle desarrollos tecnológicos que puedan afectar a su Negocio. "Finalmente será dañado más por sus competidores latentes que por los manifestantes", dijo Kottler. "Su último oponente es probablemente alguien que ni siquiera figura en su Mercado."

"¿Alguna vez han tratado de comprar una regla de cálculo, recientemente? No creo ni siquiera que alguien aún las fabrique. ¿Fue una Compañía Manufacturera de Reglas de Cálculo que fue destruida por otras? No, fueron las Compañías de Microprocesadoras las que decidieron hacer las Calculadoras Manuales."

"¿Qué es lo que eventualmente va a dañar a la industria de la aviación? Compañías como AT&T, cuando perfeccionen la teleconducción y bajen los costos. ¿Qué va a dañar a la Industria de la Transportación Pública? Los 'suburbios electrónicos' y la 'teleconmutación' o sea, trabajar en casa.

"Visualice las tecnologías que entrarán a su área de demanda y hagan un mejor trabajo para cubrir las necesidades de los clientes, y más vale que se perfeccione en las nuevas tecnologías o perderá su mercado."

4. Es mejor crear que competir. "Siempre me he sentido incómodo acerca de la Mercadotecnia fusilada: sobrepasar a sus competidores con publicidad, trueques, promociones, etc. Me gustaría más ver este dinero invertido en investigación para mejorar nuestros productos y servicios", dijo.



"La única manera de ganar un mercado es creando valor para el cliente. Preferiría controlar al cliente y no al competidor. Destine más presupuesto en Mercadotecnia hacia el cliente que hacia la competencia. Aprenda como ven los clientes a la competencia y no cómo los ve Usted."

"La Mercadotecnia 'fusilada' indica pobreza de ideas. En lugar de luchar con la competencia, gánese al cliente, a través de innovación de productos, segmentación y eficiencia. Ellos son los caminos más reales hacia el éxito."

5. Prepare un proceso de elaboración de estrategias con la Empresa. "La mayoría de las Compañías han aprendido como manejar una Fuerza de Ventas, desarrollar promociones, hacer encuestas, aprobar una campaña de anuncios, etc. Sus mercadólogos se han convertido en expertos para diseñar concursos, entregas de premios programas de rebajas y descuentos", indicó Kotter.

"Estas son tácticas cuyo único propósito es implementar una estrategia. Muy a menudo se llevan a cabo sin una estrategia definida, y se llegan a convertir en hábito de la Empresa en lugar de implementaciones estratégicas."

Ninguna cantidad de eficiencia táctica puede sobreponerse a una estrategia mal planeada, sin embargo una estrategia bien planeada puede tolerar algunas ineficiencias tácticas."

"Pregunté al Gerente General de una Empresa con 12,000 empleados, cuántos estrategas tenía en su nómina." Reflexionó y dijo, "sólo dos. Yo y otra persona". No se veía muy contento.

"El problema principal es cómo producir estrategias en la Empresa. La mayoría de la gente que llega a altos puestos son buenos en los manejos elementales y algunos conflictos. Están orientados hacia el proceso. En el desarrollo de esta habilidad, pierden la capacidad para pensar de manera estratégica y planear el futuro de la Empresa."

"Además, el camino más corto siempre lleva en consideración, hacia el camino más largo. Si es responsable tanto de las operaciones como de la estrategia, invertirá el 90% de su tiempo en las operaciones, no porque lo planea de ese modo, sino porque las situaciones actuales siempre dominarán su atención."

"Para producir estrategias, requiere un proceso de elaboración de estrategias. Tres de los métodos de moda actualmente son recesos anuales, uso de consultores externos y círculos de estrategia."

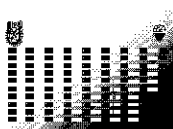
Los recesos anuales pueden ser divertidos. Un grupo de Ejecutivos vuela a Colorado, se refugia en un lugar por una semana y piensa acerca de la estrategia. ¿Pero es éste el único momento para pensar en una estrategia? Un sinnúmero de Compañías utiliza consultores externos, ¿pero debe ser una persona externa el que le diseñe su estrategia?"

"Los Círculos de Estrategia tienen un gran sentido, sin embargo. Tiene un grupo de personas por tiempo completo, ya sea en base permanente o rotativa, que se dedica completamente a la preparación de estrategias".

6. Maneje las transiciones, no sólo los negocios. "La labor gerencial no es simplemente el llevar actualmente un negocio en forma eficiente: es cambiar la actividad comercial de hoy hacia la de mañana". Kotler dijo. "Dondequiera que la gerencia táctica se dirija actualmente para lograr un negocio eficiente, la gerencia estratégica lleva a un negocio obsoleto."

El Grupo de Consultoría de Boston, dijo Kotler, encontró que los negocios exitosos atraviesan cuatro fases: creación, crecimiento, ganancias y eficiencia. Cada fase requiere un diferente tipo de habilidad gerencial y posiblemente un diferente tipo de Gerente.

"En la fase de creación, la Compañía requiere un Gerente emprendedor que pueda levantar el negocio. Durante la etapa de crecimiento, requiere un Gerente orientado hacia la Merca-



dotecnia, quien dirija el negocio hacia los límites más altos de su capacidad.

"Durante la etapa de ganancias, la compañía requiere un estratega, alguien que pueda ayudar a la compañía a no caer en la decadencia e invertir el negocio en crecimiento. Finalmente, en la etapa de eficiencia, la Compañía requiere un administrador, alguien que pueda sostener el negocio con ganancias a través de una buena habilidad gerencial interna."

"El patrón de éxito establecido durante una etapa del negocio no es siempre el adecuado para la siguiente etapa", dijo Kottler. "La razón más grande del fracaso es el éxito. Las Compañías se convierten en compañías tan exitosas en una cosa que la repiten una y otra vez. Nunca aprenden a progresar y avanzar a la siguiente etapa de desarrollo. Como resultado, llegan a la decadencia y eventualmente mueren."

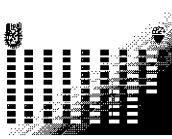
7. Mercadée tanto fuera como dentro de la Empresa. "La forma típica de pensar de los Mercadólogos acerca de su trabajo, es que manipulan los 4 Ps. Ellos se sitúan en el límite de la Em-

presa, viendo hacia afuera al cliente. Este es el trabajo externo del Mercadólogo."

"Pero los Mercadólogos también tienen un trabajo interno que realizar. O sea que tienen que hacer que otros departamentos de la Empresa se orienten hacia Mercadotecnia-consumidor. Investigación y Desarrollo, Ingeniería, Compras y Producción, todas afectan el costo, calidad, confiabilidad, disponibilidad y servicio, de un producto. Estos factores, en cambio, afectan la relación del Mercadólogo con el cliente.

"El reforzar el Departamento de Mercadotecnia, puede no ser el reforzar la efectividad de la Mercadotecnia de la Empresa. El Departamento de Mercadotecnia debe tratar de que el personal de la Empresa piense como si fuera el cliente, y asimismo ponerlos en contacto con los clientes."

Ernest R. Rillmann es Maestro en Ciencias Administrativas de la Universidad de las Américas y Doctor en Ciencias Administrativas de la E.S.C.A., I.P.N.; colabora como profesor titular de Administración de la Mercadotecnia en el programa de Maestrías con especialidad en Administración de Negocios de la E.S.C.A.; es Presidente y Director General de Operaciones en América Latina de Monarch/Pitney Bowes.



Tarifa de los anuncios por ejemplar de aparición

4 tintas	1 - 2 números	3 - 4 números
-----------------	----------------------	----------------------

4a. de forros	60,000.00	75,000.00
----------------------	------------------	------------------

Blanco y negro

3a. de forros	45,000.00	55,000.00
----------------------	------------------	------------------

página interior	35,000.00	40,000.00
------------------------	------------------	------------------

1/2 página horizontal	25,000.00	30,000.00
------------------------------	------------------	------------------

1 columna	25,000.00	30,000.00
------------------	------------------	------------------

1/2 columna	15,000.00	20,000.00
--------------------	------------------	------------------

Las tarifas están sujetas a las fluctuaciones del mercado editorial.

