

Cómo actuar en un mercado saturado

Para actuar exitosamente en un mercado saturado hay que elaborar una propuesta estratégica en la que prime la creatividad y se rompan los esquemas tradicionales. Mediante algunos consejos, podrá cumplir sus expectativas

infocomercial.com 14/09/2004

Con alguna frecuencia, demasiada si se quiere, nos encontramos ante situaciones de mercado saturado. Sabemos que si usamos las estrategias más comunes [como renovación de producto (mas valores agregados), presionar las ventas (inclusive reventando precios y sin importar la rotación de cartera), reducción de costos, predominio en el mercado (vender la producción sacrificando utilidades), o énfasis en el servicio (para marcar la diferencia)] se puede mejorar ligeramente la situación mas no de una manera definitiva y que afinque una posición de líder. Estas estrategias habituales pueden servir de apoyo mas no de soporte estratégico.

Cómo actuar -propuesta estratégica-:

El punto de partida de la estrategia que proponemos se soporta en el cumplimiento de la meta (utilidades), así, nos centraremos en:

- Concentración en los clientes en los que podamos mejorar sus ganancias (utilidades). Clientes susceptibles de crecer. Contracción de la variedad de productos en los que contribuyan a aumentar las utilidades y los genéricos cuya venta masiva todavía podamos efectuar rentablemente.
- Crecer a través del crecimiento de nuestros clientes y concentrarnos en los clientes esenciales. Además de poner una mayor atención en los productos que nos dejan un mejor margen y son susceptibles de crecer.

En algunas ocasiones las estrategias obligan a vender menos para ganar mas, aunque no desconocemos la ventaja de disponer de caja. También hay ocasiones en que es mas importante la caja y la liquidez que las mismas utilidades.

En el desarrollo de una estrategia soportada en las utilidades y no en los volúmenes vendidos, el equipo de apoyo en marketing de la empresa debe concentrarse en las **funciones esenciales del mercadeo** como:

- operar el mercado desde la óptica del cliente (orientación al mercado).
- investigación permanente (externa e interna) -es un habito- del consumidor, competencia, productos y mercados.
- selector de clientes esenciales (productores de utilidad).
- exploración de nuevos mercados.
- responder rápido a los cambios e innovaciones.
- actuar en función de maximizar las utilidades.
- guardianes del producto.
- fortalecer la marca.
- dominar el mercado (liderazgo).
- planear con clientes.
- identificar nichos de mercado.
- control sistemático / auditoria del mercadeo.
- logística de distribución.

En estos casos, como el mencionado de mercado saturado, la creatividad en la búsqueda de soluciones se convierte en un elemento fundamental de la mezcla de mercadeo. No podemos patinar buscando la respuesta en las soluciones clásicas. Hay que actuar rompiendo los esquemas tradicionales y agregando una alta dosis de la muchas veces mencionadas innovación y creatividad.

Hay cinco **cosas esenciales para la victoria**:

1. Ganará quien sabe y cuando debe; y no debe entablar el combate.
2. Ganará aquel que tenga a su equipo animado por el mismo espíritu, triunfar.
3. Ganará quien, habiéndose preparado, busca sorprender al enemigo sin preparación.
4. Ganará quien tiene capacidad.
5. Ganará el mas rápido, quien aproveche la falta de preparación del enemigo, avance por rutas inesperadas y ataque en lugares no definidos.

Sun tzu general chino del 2800 antes de Cristo, gran estrategia militar aplicable al mercadeo. Nos dice: " toda guerra se basa en el engaño. Así, cuando podemos atacar debemos parecer incapaces. Cuando estemos aplicando nuestra fuerza debemos parecer inactivos. Cuando estamos cerca debemos hacer que el enemigo piense que estamos muy distantes. Cuando estemos distantes nos deben sentir cerca. Finja desorden y aplástelo. Si el enemigo esta bien preparado en todas partes esté preparado para enfrentarse a él. Deben considerarse siempre cinco aspectos:

1. La vía (el mismo objetivo para todos, ya conocido).
2. El tiempo (en el momento oportuno, ni antes ni después)
3. El terreno (la logística para la aplicación de la estrategia).
4. El mando (dirección - cerebro).
5. Disciplina (organización, responsabilidad).

Collins nos propone doce (las explicaciones son nuestras):

1. Concentración. Es la concentración de recursos para tener fuerza en el punto y momento decisivos.
2. Objetivos. -hacia dónde vamos, adonde queremos llegar- bien claros y conocidos por todos.
3. Iniciativa. Significa mas acción que reacción.
4. Primero que la competencia. Atreverse a...
5. Economía de fuerzas. No dilapidar recursos para poderlos utilizar en donde y cuando mas se necesita.
6. Maniobra. Los recursos se usan concentradamente y en apoyo de la estrategia general.
7. Unidad de mando. Dirección, una cabeza responsable.
8. Coordinación. Divisiones coordinadas, cada una con su parte y actuando como las orquestas "todos al tiempo".
9. Seguridad. No se le deben permitir ventajas imprevistas a los competidores.
10. Simplicidad. Ojo con las estrategias demasiado elaboradas, se mueren solas. Cuanto más complejo sea el problema más simple será la solución.
11. Flexibilidad. Poder cambiar cuando se necesite. Tener alternativas.
12. Explotación. No perder el impulso, avanzar hasta lograr el objetivo.

Ignacio Gómez Escobar

www.infocomercial.com