

## **NUEVA ORGANIZACIÓN, NUEVA GESTIÓN Y VENTAJAS COMPETITIVAS**

Estamos viviendo tiempos de incertidumbre, y tiempos de cambios en los planteamientos de gestión de nuestros negocios. Cambios que, además, son impuestos por una competencia en gran crecimiento, y que nos está obligando a redefinir la dirección de nuestras empresas. En muy poco tiempo, la riqueza generada en nuestras comarcas se está viendo amenazado por otros países productores, comprometiendo el futuro de nuestro sector industrial.

Y de este modo, el modelo de crecimiento en que se ha asentado el sector cerámico de Castellón, está en entredicho. El siglo XXI nos ha traído una situación donde predomina un exceso de oferta en un mercado globalizado. Este modelo basado en la producción masiva, fruto de una situación en un mercado de demanda, está perdiendo la batalla, se está agotando. Ante esta situación, la prioridad ya no es producir mucho y bien, sino **vender con valor añadido**, por lo que es necesario un cambio en el modelo de gestión y organizativo de las empresas.

En este caso las empresas deben formular sus **estrategias, en base a la consolidación de su posición en el mercado**. Esto supone cambiar, **de la gestión enfocada a la producción, a la gestión enfocada hacia el mercado; De la gestión del producto a la gestión de la marca**; De una gestión basada en los atributos tangibles, a una gestión basada en intangibles.

Pero este cambio debe estar relacionado con proporcionar al cliente y al mercado, lo que para éste tiene valor. Si nos apartamos del mercado, si desconocemos sus necesidades y no lo sabemos influenciar, habremos perdido la batalla en la cadena de valor. De esta manera, muchas empresas cerámicas españolas tienen una posición muy débil en la cadena de valor.

Como los mercados y los clientes están cambiando, cambian entonces sus necesidades y las formas de resolverlas. En este contexto, donde tenemos que volver los ojos hacia el mercado, son los **departamentos de marketing los responsables de liderar el cambio**.

### **Vertebración organizativa y departamental.**

El primer paso que una empresa debe acometer antes de contratar a un responsable para su departamento de marketing, es diagnosticar las necesidades la empresa, con el fin de **definir las tareas, funciones y responsabilidades del departamento de marketing**, y de las personas implicadas en él.

Una vez definidas dichas necesidades, que serán particulares para cada empresa, es el momento de realizar la reorganización de la misma. Para ello, se deben definir claramente las áreas, tareas y funciones, en las cuales hay solapamientos con otros departamentos, y/o personas de la organización, con el fin de evitar duplicidades en tareas y funciones.

Llegados a este punto, es crucial no caer en el error de otorgar funciones a las personas por su relación o conocimiento particular de algunas tareas particulares. Será habitual, que muchas de las tareas que deba asumir el recién creado departamento de marketing, ya estén realizadas por otros departamentos o personas (comercial, promoción, diseño, gerencia, etc..). Las estrategias tradicionales de marketing (las Cuatro P's: Precio, Posicionamiento, Promoción, Publicidad), que están asumidas por otros departamentos y personas, se deberán otorgar al departamento de marketing, y será el responsable del mismo, quien deba marcar las estrategias a seguir.

Llegados a este punto, habría que realizar una reflexión en dos direcciones: por una parte, debemos estar seguros de que los departamentos a los cuales se les detraen atribuciones, están plenamente convencidos de dicho cambio, y sobre todo, que cooperen con el nuevo departamento; y de otra parte, en las empresas que ya disponen de un departamento de marketing, si éste, está realizando todas las funciones posibles, o está infrautilizado, realizando un mero papel de apoyo al departamento comercial, en publicidad, ferias y catálogos.

Con la creación de este nuevo departamento de marketing, en el cual las tareas propias están actualmente distribuidas en otros departamentos, se deberá adaptar, modificar y capacitar las actuales estructuras organizativas de las empresas. Debemos **traspasar poder interno en las empresas**, dando atribuciones a los departamentos de relación con el mercado, al tiempo que debemos exigir una profesionalidad y conocimiento superiores. Debemos dar cabida al **departamento de marketing**, como un departamento **con facultades y responsabilidades al más alto nivel**.

Es necesario **rediseñar los puestos de trabajo que tengan cometidos comerciales**, así como redefinir e incorporar nuevos conceptos como **fidelización, investigación de mercados, ventas, distribución, logística, diseño, imagen, promoción, marca y atención al cliente**, y que queden integrados en el nuevo **manual de funciones** y organización del departamento de marketing.

Por tanto el departamento de marketing debe ser el encargado de prestar atención prioritaria a tales procesos, es decir al **control de las redes de distribución** que permita a las empresas **conocer la evolución de los gustos de los consumidores**, a la **promoción de la imagen de marca**, a la **mejora y cualificación de la fuerza de ventas**, a la **segmentación y posicionamiento** en mercados que valoren la calidad, el servicio y la gestión profesional en toda la cadena de valor, a la **fidelización** de los clientes, así como atender y comprender las **necesidades de los profesionales** (constructores, colocadores, arquitectos, interioristas y decoradores).

En definitiva, debemos **integrar los conocimientos y agrupar tareas, funciones y responsabilidades en un nuevo órgano de gestión, el departamento de marketing**, que nos adapte las necesidades del mercado actual, y nos permita controlar e influenciar el canal de la comercialización y distribución, con el objetivo de ser competitivos en todos los tramos de la cadena de valor.

Si reorientamos nuestra concepción del negocio, adaptamos nuestras empresas a los retos actuales, modificamos la organización, damos entrada en el organigrama a los departamentos de marketing y les otorgamos poder y capacidad de decisión, estaremos preparando el futuro.

Como bien decía **Peter Drucker**, el gran profeta del management moderno: **'en lugar de preguntarnos, ¿cómo será el futuro?, por qué no probamos a responder ¿qué debemos emprender hoy para construir el futuro?'**.

Santiago Monfort Sabater  
Director de **PAUTA - Consultores de Organización y RRHH**  
Coordinador de formación de 'El Periódico del Azulejo'  
[pauta@pautaconsultores.com](mailto:pauta@pautaconsultores.com)