



## MARKETING

# Nueve inquietudes de los CEO ante el nuevo panorama comercial

*Artículo basado en el informe Inquietudes ante el nuevo panorama comercial, elaborado por los grupos de trabajo IESE-CEO*

**E**l mundo occidental vive un cambio de ciclo profundo. A la revolución digital se une la pandemia. Hay, además, grandes amenazas geopolíticas. Todos esos elementos tienen un gran impacto en la inflación, el funcionamiento de las cadenas de suministro globales y, cómo no, en el comportamiento de los clientes.

En un entorno tan incierto, en el que muchos cambios son exógenos, y, por tanto, imposibles de controlar, se hace más necesario que nunca afinar las propuestas de valor y la manera de llegar al mercado y al cliente.

Ante este nuevo panorama comercial, los profesores Julián Villanueva, Luis Ferrándiz, Juan Manuel de Toro y Francisco Iniesta, del departamento de Dirección Comercial del IESE, han preguntado a los CEO y consejeros de empresas españolas cuáles son sus inquietudes más apremiantes. Los resultados los han reflejado en el informe *Inquietudes ante el nuevo panorama comercial*.

Según el citado informe, a los CEO les preocupa, sobre todo:

# La revolución digital, la pandemia, y las grandes amenazas geopolíticas tienen un gran impacto en la inflación, el funcionamiento de las cadenas de suministro globales y en el comportamiento de los clientes.

1. **Los cambios en la gestión de la red de ventas.** En los últimos tiempos, la venta de productos y servicios se ha digitalizado. Los vendedores han de dominar el mundo físico y el digital, que se entremezclan. Los directores comerciales tienen la responsabilidad de capacitarlos. Parte de ese cambio viene propiciado por la digitalización del *customer journey*; también, en entornos B2B. Se trata, en definitiva, de adaptarse a un nuevo interlocutor, que demanda otro tipo de relación.
2. **Una nueva gestión de precios.** Los CEO deben gestionar una inflación que aún no sabemos si será coyuntural, así como implementar políticas de compras y estrategias de precios que minimicen su impacto negativo.
3. **Las nuevas tecnologías y aprovechamiento de los datos,** que mejoran la eficacia de los programas comerciales y miden el valor de la vida del cliente o *customer lifetime value*. Además, la información extraída permite personalizar las ofertas, retenerlos de manera proactiva... incluso se les puede asociar a perfiles concretos, con tal de atraer a los más interesantes.
4. **La gestión empresarial ante una alta incertidumbre en el entorno.** Mientras algunos enfatizan la necesidad del corto plazo, que es lo que prima en un entorno de cambio, otros opinan que una mirada al largo es muy beneficiosa; por ejemplo, para detectar nuevos modelos de negocio.
5. **El equilibrio presupuestario entre Marketing y Ventas.** El departamento de Marketing, que tradicionalmente ha jugado un rol de apoyo, se ha vuelto el principal impulsor de la omnicanalidad. Existen cada vez más sistemas tecnológicos de marketing (*martech*) que ayudan a generar clientes potenciales.
6. **La cadena de suministro del futuro.** La disrupción de los últimos dos años ha trastocado la primera línea de muchas empresas. De igual modo, surgen productos que, aunque tradicionalmente tenían poco valor añadido, obtienen un nuevo valor de la seguridad y la rapidez de suministro.
7. **El reto de la omnicanalidad.** Primero, la oportunidad de tener canales directos con los que relacionarse con clientes. Segundo, la incorporación de nuevas plataformas digitales que se erigen como canales de venta. Tercero, los perfiles necesarios y el modelo operativo digital.
8. **La marca y su comunicación al mercado,** como fuente de diferenciación, así como base de la fidelidad de los clientes.

**9. La organización de Marketing y Ventas**, y su agilidad. Son uno de los primeros generadores de gasto en tecnología, con lo que requieren cambios organizativos.

### **SOBRE EL INFORME**

Los profesores del IESE enviaron a los participantes (Javier Abadía, director general de Gestora de Hoteles, Viajes El Corte Inglés; Juan Béjar, presidente de Apicalia; Jesús Bonilla, director general de Sanitas

Dental; Sandra Daza, directora general de Gesval; Javier Godoy, propietario de Gocotex; y Ana Góngora, CEO de Mediapost) una serie de lecturas y preguntas para después discutir durante una hora en un grupo reducido, seguido de un almuerzo. Este grupo de trabajo es moderado por profesores del IESE y se busca que los participantes compartan los temas que más les preocupan y las experiencias que parecen estar funcionando.

---

## **AUTORES DEL ESTUDIO**

**Julián Villanueva** es profesor ordinario del departamento de Dirección Comercial. Cuenta con un Ph.D. in Management (Marketing) por University of California, un MBA del IESE y una licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

**Luis Ferrándiz** es profesor de *Practice of Management* de Dirección Comercial en IESE Business School. Es MBA por el IESE y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Madrid. Es autor de diversas publicaciones y artículos sobre Transformación y Marketing y ventas Digital.

**Juan Manuel de Toro** es profesor ordinario del departamento de Dirección Comercial. Es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra, MBA del IESE, y licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid.

**Francisco Iniesta** es profesor ordinario del departamento de Dirección Comercial. Es Ph.D. in Business Administration por Boston University, MBA por el IESE, y licenciado en Derecho por la Universidad de Murcia.