

# Capítulo 1

## Introducción al Marketing

Una de las tendencias más notables de los últimos tiempos ha sido la tendencia mundial hacia una economía de mercado, basada en la libre operación de los mercados, y en la que la competencia entre las empresas juega un rol cada vez más importante. Si bien han habido varios intentos de implementar economías planificadas centralmente, la mayoría de ellos han fracasado. El más importante, por supuesto, es la Unión Soviética que fue creada en 1922, después de la Revolución de 1917 y que se disolvió en 1991. China es otro experimento, que ha sido bastante exitoso. Sin embargo, si bien es un país gobernado por el Partido Comunista, a partir de 1978 comenzó a incorporar la economía de mercado, que el gobierno chino denomina economía de mercado socialista, lo que le ha llevado a tener un fuerte crecimiento económico.

El marketing juega un rol central en la operación de la economía de mercado, ya que se preocupa del proceso por el cual las personas obtienen lo que necesitan y desean, a través del intercambio de bienes o servicios. Para que esto pueda ocurrir, la empresa debe ser capaz de lograr una transacción de tipo win-win, en que tanto el comprador como el vendedor ganen, y además hacerlo mejor que su competencia. Algo nada de fácil. También el marketing debe indagar en las necesidades y los deseos de las personas. Esto puede permitir descubrir necesidades insatisfechas o nuevas formas de satisfacer necesidades que sean más competitivas.

El marketing, desde el punto de vista de las empresas, puede ser considerado como un mal necesario. Es decir, las empresas se ven forzadas a hacer marketing, ya que de otra manera no son competitivas. En el caso de los monopolios perfectos y economías planificadas centralmente, el marketing

no es necesario y, por lo tanto, generalmente no se practica bajo esas circunstancias. Sin embargo estos casos son cada vez más escasos.

Para que el marketing pueda operar plenamente, es importante que las personas puedan elegir libremente entre distintas alternativas. Esto no se daba necesariamente en los países con economías planificadas centralmente, como la Unión Soviética. Sin embargo, aún en estas economías, al menos una parte del marketing sigue siendo importante, esto es, la parte que se preocupa de la comunicación.

La falta de libertad para elegir no necesariamente está ligada a una ideología de izquierda o de derecha. Por ejemplo, en el caso de Chile, en el año 1968, los precios de casi todos los productos eran fijados por el gobierno, incluso en gobiernos que eran de centro o de derecha. También había fuertes impuestos para la importación de productos que eran considerados de lujo o que competían con la industria nacional. En esa época, por ejemplo, habían muy pocos modelos de autos disponibles en el mercado. Los principales modelos disponibles eran el Fiat 125, el Fiat 600, el Peugeot 404 y la famosa *citroneta*, como la que se muestra en la Figura 1.1. En cuanto a papel higiénico, había una sola opción: el papel *Confort*. Hoy día, a pesar que existen muchas marcas distintas de papel higiénico, el nombre genérico del producto sigue siendo justamente papel confort.

Desde un punto de vista absolutamente racional, parece suficiente un solo tipo de papel confort y unos pocos modelos de autos. Esto satisface de manera adecuada las necesidades de las personas, es mucho más económico de producir y distribuir, y se ahorra todo el gasto publicitario. Más aún, se evita el riesgo de una costosa quiebra o la posibilidad de



Figura 1.1: Citroen 2CV del año 1961

que algún empresario inescrupuloso se enriquezca excesivamente estafando a la población. Sin embargo, cuando opera la economía de mercado junto con el marketing, el número de opciones tiende a crecer bastante, incluso algunos consideran que en forma exagerada. ¿Por qué ocurre esto? Es difícil responder de manera simple esa pregunta, pero esperamos que este libro ayude a responderla. Lo cierto del caso es que lo que se observa es que la economía de mercado funciona en forma más eficiente que las planificadas centralmente si bien periódicamente hay gente que trata nuevamente de volver a intentar controlar completamente la economía.

Una demostración de lo difícil que es evitar que opere el mercado es cuando se intenta fijar los precios, por ejemplo. Inmediatamente surge un mercado negro paralelo que opera ilegalmente, lo que genera todo tipo de problemas. Uno de los casos más repetidos, en todo el mundo, es el consumo de drogas ilegales. Pese a todo los esfuerzos que se han hecho, el consumo, lejos de disminuir, en muchos casos ha aumentado. Esto ilustra que el funcionamiento de los mercados es difícil de regular. Incluso en aquellos casos en que no queremos que funcionen, como con las drogas ilegales. Sin embargo, es importante regular los mercados para tratar de evitar distintos problemas. Además del ya citado problema de las drogas ilegales, también está el evitar que ciertos segmentos de la población accedan a ciertos productos considerados peligrosos por la sociedad, como que menores de edad accedan a bebidas alcohólicas, cigarrillos, armas, etc. Otro tipo de problema que es necesario tratar de evitar, son las prácticas monopólicas, la colusión, etc. En Chile existe un tribunal especializado para este tipo de problemas: el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, o TDLC.

Por otro lado, es difícil hablar de un solo marketing. El marketing puede tomar muchas formas distintas. Por un lado está el marketing orientado a las personas y por el otro el marketing orientado a las empresas. También dependiendo de las características del producto, el marketing tiene características muy distintas. Por ejemplo, el marketing de servicios es muy distinto del de bienes tangibles y el de productos de consumo muy distinto del de bienes durables. Por último, aún para un mismo tipo de mercado y producto, el marketing puede tomar

formas distintas dependiendo del nivel de planificación. El marketing a nivel estratégico, también llamado marketing estratégico, tiene muchas diferencias con el marketing a nivel táctico, que es el que la gente conoce más. En muchas empresas existe un Departamento de Marketing. Este departamento generalmente se ocupa del marketing a nivel táctico y operacional. El marketing estratégico es una preocupación de los máximos ejecutivos de la empresa, no de un departamento en particular.

En el futuro se prevé que el creciente grado de competencia entre las empresas, tanto dentro de los países como a nivel global, va a continuar impulsando fuertemente el desarrollo del marketing, en todos sus niveles: estratégico, táctico y operacional. Por otro lado, el desarrollo de las tecnologías de información, primero por la aparición del computador personal, luego por la aparición de Internet y más recientemente por la masificación del uso del smartphone, esté teniendo un profundo impacto sobre como se desarrolla la actividad de marketing. Entre otras cosas, ha hecho que el marketing dependa cada vez más de técnicas cuantitativas y herramientas computacionales y ha revolucionado la forma en que se distribuyen productos y servicios, tanto a nivel de los consumidores, como entre empresas.

## 1.1. Conceptos Básicos de Marketing

Existen muchas maneras de definir el marketing. Por tomar una que se puede considerar como más “oficial”, veamos la que nos entrega la Asociación Americana de Marketing, y que fue actualizada en el 2013:

*El Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.*

En la definición anterior a ésta se hablaba de *Stakeholders*, que es un término que sirve para englobar a todas las personas y entidades que pueden beneficiarse con el éxito de la organización. En Inglés

suenan muy parecido a *stockholders*, que son los accionistas, pero también abarca a sus empleados, sus proveedores y la comunidad local. En la definición actual se explicita ese concepto en la definición, pero igual hay varios conceptos que necesitan un mayor análisis para realmente entender la definición de marketing.

Por cierto la mayoría de la gente entiende que el marketing es algo bastante más acotado, estrechamente relacionado con la publicidad. También está la idea de que es algo que sirve para engañar, como cuando se dice que algo es “puro marketing”.

Una forma más simple de entender lo que es el marketing, es que es todo aquello que nos ayuda a lograr el win-win, o mejor aún el win-win-win, en una transacción. Se trata de buscar que tanto el que vende algo, como el que lo compra, ganen. Es decir, no sería marketing cuando alguien vende algo engañando al comprador que sale trasquilado. La gracia del marketing es lograr que ambos ganen. Por cierto que esto no es fácil.

Para hacer las cosas aún más difíciles, ahora no basta el win-win. Además, esto debe lograrse sin incurrir en un costo social. Es decir, que ni la sociedad ni el medioambiente se vean perjudicados por la transacción. Por ejemplo, si compro unas zapatillas muy bonitas a un buen precio, yo como comprador gano y el productor supongamos que también gana. Sin embargo, si estas zapatillas fueron fabricadas explotando a niños trabajadores o en una fábrica que contamina el medio ambiente, no estaríamos hablando de un marketing moderno. Por eso hablo del win-win-win, donde el tercer win se refiere a la sociedad y al medio ambiente.

A continuación se define en forma más rigurosa algunos de los conceptos básicos del Marketing.

### 1.1.1. Necesidades, Deseos y Demandas

Los términos necesidades y deseos, ya que motivan a los seres humanos a realizar ciertas acciones, destinadas a satisfacer estas necesidades o deseos. En el lenguaje normal, la palabra necesidad se usa para referirse a carencias que en cierta forma son más imprescindibles que los deseos. Por ejemplo, la sed y el hambre generan necesidades como el agua y la comida, que de no ser satisfechas pueden resultar en la muerte de la persona. En cambio los deseos

son vistos como algo más superfluo, como una joya por ejemplo. Esta distinción, sin embargo, no es muy útil para nuestros efectos ya que lo una persona cree una necesidad, otra puede pensar que es un deseo. Esto se aplica particularmente a ciertas necesidades, como la de afecto, reconocimiento, pertenencia, etc. En un caso extremo, un monje tibetano seguramente pensaría que muchas de las cosas que nosotros pensamos son necesarias, no lo son.

Para nuestros efectos nosotros usaremos la siguiente distinción entre necesidades y deseos. Necesidad es la falta o carencia de alguna satisfacción básica. Por ejemplo, las personas necesitan comida, ropa, albergue, seguridad, reconocimiento, etc. La característica distintiva de las necesidades es que no son generadas por la sociedad ni los marketers, sino que son una parte intrínseca de los seres humanos.

Los deseos, por otro lado, son los satisfactores de las necesidades básicas. Por ejemplo, la necesidad de comida puede generar el deseo de comer una hamburguesa, una pizza, o cualquier otra comida. La característica distintiva de los deseos es que sí son manipulables por la sociedad y los marketers. Es decir, existen factores culturales y del medio ambiente que pueden hacer que la necesidad de comer genere en una persona el deseo de comer una cosa y en otra persona el deseo de comer algo distinto.

Luego, según esta definición, el marketing no genera necesidades, como muchas veces se le atribuye. Si puede, en cambio, descubrir necesidades insatisfechas y en especial, influenciar la forma en que la gente satisface sus necesidades a través de los deseos.

### 1.1.2. Productos

La definición de producto que usaremos es:

*Producto es el vehículo o medio para satisfacer una necesidad o deseo.*

Cabe hacer notar que el producto no es necesariamente un bien físico, también puede ser un servicio. Por ejemplo, un corte de pelo, el arriendo de un departamento, un viaje en avión, etc. Incluso, cuando el producto es un bien físico, se puede visualizar como un servicio. Es decir, una persona compra un



automóvil por el servicio que va a prestar de transporte; una persona compra una casa por el servicio de albergue, etc.

Los productores que se centran en el producto, en vez del servicio que éste presta, sufren de lo que Levitt llamó *miopía de marketing*<sup>1</sup>.

### 1.1.3. Valor, Costo y Satisfacción

El concepto de valor es difícil de definir, pero muy fácil de visualizar en la práctica. Se puede decir que las personas están estimando el valor de los bienes frecuentemente. Cada vez que una persona considera adquirir un producto que tiene un precio considerable o que no es una compra rutinaria, estima el valor que representa este producto para el o ella. Sólo si el valor es superior al precio del bien, estará la persona dispuesta a comprar el producto o servicio. Por supuesto que en general esto no basta para que la persona adquiera el producto. Es posible que pueda encontrar otro que tenga el mismo valor pero que tenga un precio aún menor. Lo que es claro es que una persona nunca debiera pagar un precio mayor que el valor que representa para el o ella el producto. Por lo tanto, el valor va a estar muy asociado a la disposición a pagar de una persona. Esto es, el mayor precio que estaría dispuesto a pagar por un valor o servicio.

El concepto de valor esta relacionado con la función de utilidad de los economistas. La idea es que usufructuar de un bien proporciona cierto valor al usuario. Este valor es, en general, distinto para cada ser humano y depende de sus características intrínsecas y de su experiencia. El valor percibido de una calculadora científica, por ejemplo, va a ser muy distinto para un estudiante de ingeniería que para un obrero de la construcción.

¿Cómo se genera el valor para el cliente? Puede ser de distintas formas, como se ilustra en la Figura 1.2.

El enfoque económico más comúnmente aceptado supone que las personas tratan de maximizar su función de utilidad, o valor, sujeto a sus restricciones presupuestarias. Esto significa que no necesariamente va a consumir aquellos productos de mayor valor, sino que además tomará en cuenta el costo.

<sup>1</sup>Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, julio-agosto 1960, Vol. 38, No. 4.

El costo del fabricante o proveedor del servicio, por otro lado, debe ser menor que el precio de venta para que se pueda vender el producto, como se muestra en la Figura 1.3. Esto restringe el rango de variación del precio. Si es mayor que el valor percibido, la persona no lo compra y si es menor que el costo, la organización pierde dinero. Mientras mayor sea la diferencia entre el valor percibido y el costo del producto, mayores son las posibilidades para la empresa de tener utilidades en el largo plazo.

Por último la satisfacción se refiere a lo que ocurre después de usar el producto o servicio. Si el consumidor queda satisfecho, es más probable que vuelva a adquirir el producto o servicio. También es más probable que hable bien del producto a otras personas. Por otro lado, si queda insatisfecho, es poco probable que vuelva a adquirir el producto y es muy probable que hable mal del producto a otras personas. Estas opiniones, negativas o positivas, sobre el producto, son extremadamente relevantes para las personas que las escuchan. Por lo tanto la preocupación de una empresa respecto a un producto no termina en el momento en que lo vende. También es importante preocuparse de lo ocurre después, en lo que se denomina la etapa postventa.

### 1.1.4. Intercambio, Transacciones y Relaciones

Existen distintas formas en que una persona puede satisfacer sus necesidades:

- auto producción, que es cuando una persona produce lo que necesita
- coerción, que es cuando una persona usa una amenaza del algún tipo para obtener lo que necesita
- mendigar, que es cuando una persona apela a la generosidad del prójimo para satisfacer sus necesidades
- intercambio, que es cuando existen al menos dos partes interesadas, cada una con algo de valor para la otra persona; debe existir comunicación; deben tener la libertad de aceptar o rechazar ofertas y deben estar dispuestas a transar.



Figura 1.2: Formas de Generar Valor para el Cliente

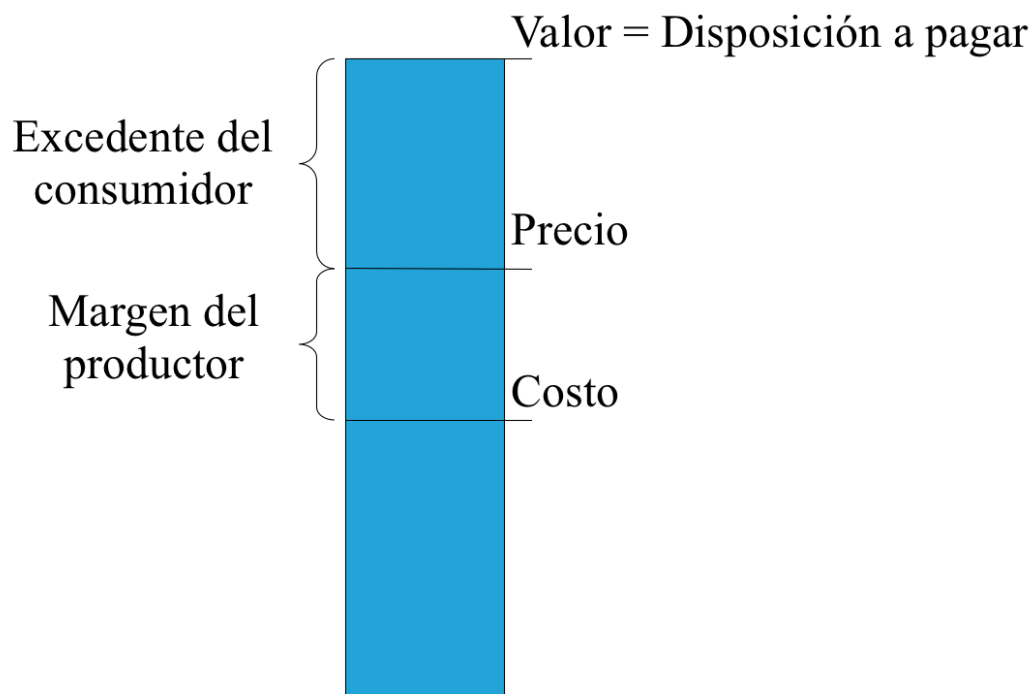


Figura 1.3: Relación entre valor, precio y costo

Por ejemplo, en el caso de una persona que posee un auto que encuentra sucio, existen distintas formas de limpiarlo. Una alternativa, la de autoproducción, es que la misma persona lo lave. Es decir, hacerlo uno mismo. Otra alternativa es que a través de la coerción o la mendicidad logre que otra persona lo lave. Finalmente está la alternativa de pagarle a alguien para que lo lave, lo que involucra un intercambio. A todo esto, lavar el auto satisface una necesidad que puede ser cuestionable para algunas personas. De hecho hay gente que rara vez lava su auto. Los que lo hacen probablemente lo hacen por una necesidad estética, o porque se preocupan de su imagen y el auto es una parte de ella.

En algunos casos puede haber otra forma de obtener lo que uno necesita, que es el robo o el engaño. Sin embargo se pueden considerar un caso especial de la coerción.

Por último la transacción se produce cuando hay acuerdo entre las partes que están procurando un intercambio. El marketing se preocupa de lograr que se produzcan estas transacciones al juntar a las partes que tienen cosas que las otras necesitan o desean. **Lo interesante de la transacción, es que ambas partes ganan.** En efecto, dado que las partes no están obligadas a transar a menos que ambos obtengan una mejora en su función de utilidad, el simple hecho de que se produzca **la transacción crea un aumento de la utilidad total.** Es como si se hubiese creado algo que antes no existía.

### 1.1.5. Mercados

**Un mercado, desde la perspectiva del marketing, es un conjunto de potenciales clientes que comparten una necesidad o deseo y que podrían participar en un intercambio para satisfacerlo.** Esta definición es distinta a la que se usa en economía y es distinta a la de ver el mercado como un lugar donde se producen transacciones.

En general existen distintos tipos de mercados: mercados de consumo, mercados laborales, mercados industriales, etc. También, como veremos más adelante, **los mercados se pueden particionar o segmentar.**

## 1.2. Gestión del Marketing

La definición de gestión del marketing, aprobada por la Asociación de Marketing de América (AMA) en 1985, es la siguiente:

*La gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, política de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de individuos u organizaciones.*

Esta definición reconoce que la gestión del marketing es un proceso que involucra actividades de análisis, planificación, implementación y control; y que puede ser aplicado a ideas, bienes y servicios.

**La gestión del marketing también puede ser vista como gestión de la demanda,** tanto en su nivel, como en su composición y distribución en el tiempo.

La gestión del marketing abarca desde actividades estratégicas, hasta operativas, pasando por actividades tácticas. En este libro se tratará de cubrir esta amplia gama de temas. A continuación se describe brevemente algunos de los temas más relevantes del marketing que más adelante se verán en mayor profundidad.

### 1.2.1. Investigación y Selección del Mercado Objetivo

Uno de los aspectos más importantes de la investigación y selección del mercado objetivo es la segmentar (o particionar) adecuadamente los mercados. Para esto es necesario entender bien el comportamiento de los compradores que pertenecen a los distintos segmentos. **Una buena segmentación sirve de base para la estrategia de cobertura del mercado.**

En la Figura 1.4 se muestran distintas estrategias de cobertura de mercado, donde P1, P2 y P3 son **productos** distintos, mientras que M1, M2 y M3 son **mercados** distintos. La que es más apropiada para el producto depende de muchos factores, como la competitividad del mercado y los recursos que maneja la empresa, entre otros.

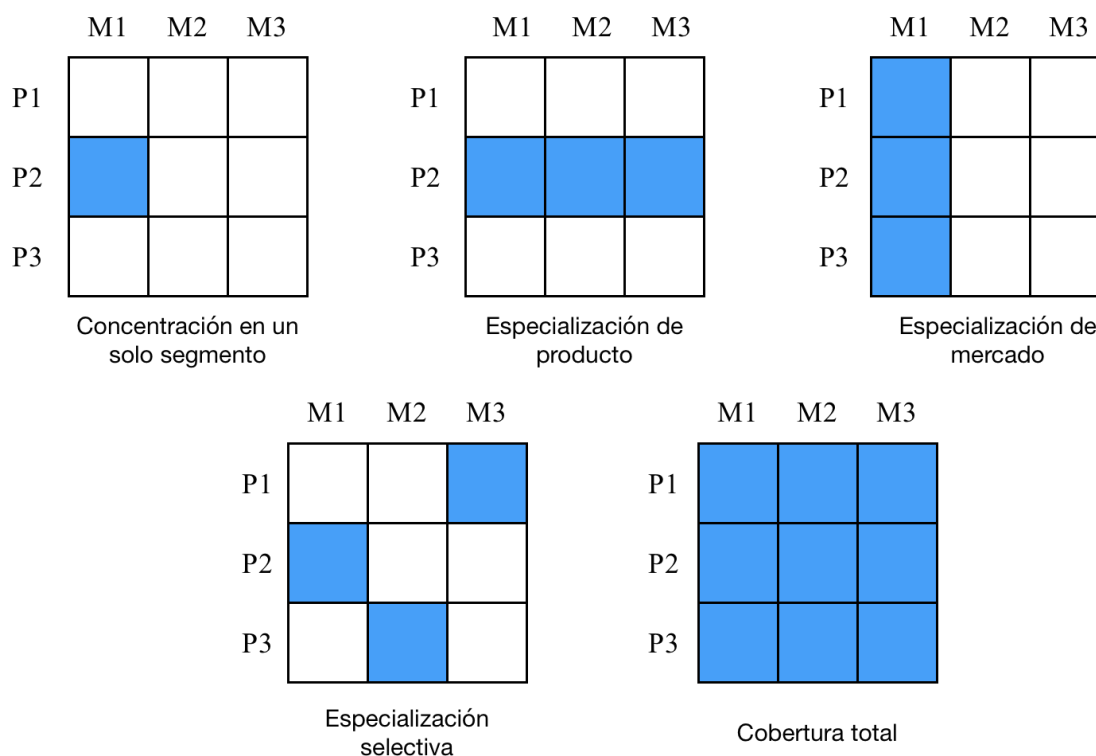


Figura 1.4: Distintas Estrategias de Cobertura de Mercado

### 1.2.2. Desarrollo de Estrategias de Marketing

Una vez seleccionada la estrategia de cobertura del mercado, es necesario seleccionar una estrategia de posicionamiento. Para determinar esta estrategia es necesario tener un mapa de posicionamiento, como el que se muestra en la Figura 1.5. Este mapa de posicionamiento para un producto hipotético tiene dos dimensiones: calidad y precio.

La idea es buscar un posicionamiento distinto al de la competencia de modo de distinguirse en forma positiva de ésta.

### 1.2.3. Planificación y Tácticas de Marketing

No basta con elaborar las estrategias de marketing, que son los grandes planes, también es necesario detallar como se van a llevar a cabo. Es decir, es necesario planificar las tácticas de marketing.

En general las tácticas de marketing se incluyen en lo que se llama marketing mix (o las 4 Ps), que se ilustran en la Figura 1.6.

Las 4 Ps son una forma conveniente de organizar una gran cantidad de variables que se deben especificar en un plan de marketing. La **P de Producto** abarca todos los atributos relacionados con el producto, como calidad, diseño, marca, etc. La **P de Precio** abarca la política de precios para el producto, incluyendo descuentos por volumen y condiciones de pago. La **P de Promoción** se refiere a la forma de comunicar a los potenciales compradores todo lo relacionado con el producto, e incluye la publicidad, promociones de venta, la fuerza de venta, relaciones públicas, etc. Finalmente la **P de Plaza** abarca todos los temas relacionados con el canal de distribución del producto.

Una forma alternativa, y en cierta forma equivalente, de organizar las variables controlables del marketing, son las **4 Cs**. Esta forma es en cierta forma más consecuente con el enfoque de marketing, pero es menos usada. En el esquema de las 4 Cs, existe una C por cada una de las 4 Ps como se muestra en la Figura 1.7. La P de producto se reemplaza por la C de las necesidades de los Clientes (Client's needs en inglés), con lo que se evita caer en



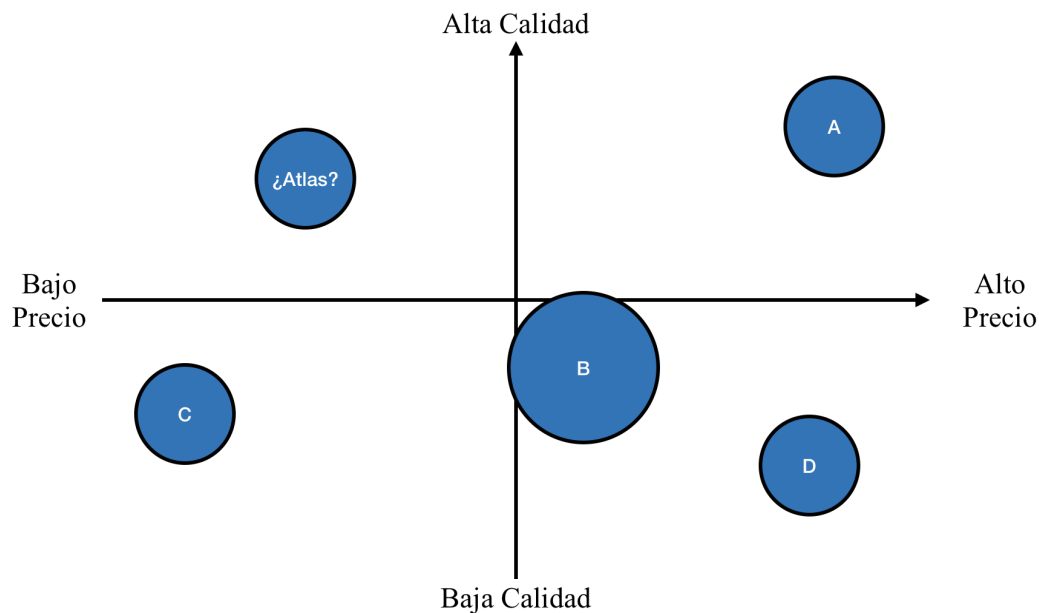


Figura 1.5: Mapa de Posicionamiento para un Producto



Figura 1.6: Las 4 Ps del Marketing (Marketing Mix)

el enfoque de producto. La P de precio se reemplaza por la C del Costo del cliente, que incluye otros costos relevantes para el cliente, como su tiempo, o su conveniencia. Por ejemplo, si una persona quiere viajar de la zona Oriente de Santiago al aeropuerto, puede optar por tomar la Costanera Norte, pagando un cierto precio, o por la Alameda, que es gratis. Sin embargo el costo del cliente puede ser bastante más alto al tomar la ruta de la Alameda, si se considera el costo de su tiempo y el gasto adicional de combustible. Por último, la P de Promoción se puede reemplazar por la C de Comunicación y la P de Plaza, por la C de Conveniencia.

#### 1.2.4. Implementación y control del esfuerzo de Marketing

La implementación y control del esfuerzo de marketing, requiere el manejo y coordinación de muchos recursos y personas. La forma que toma esta implementación y control depende mucho del tipo de mercado que se trate. **Para que el resultado sea exitoso se requiere no solo contar con una buena estrategia y buenas tácticas, sino que también la implementación y el control del marketing se lleve a cabo de buena forma.**

### 1.3. Enfoques de la Empresa con Respecto al Mercado

Las empresas tienen distintas formas de ver el mercado. La mayoría de las empresas tiende a tener uno de los siguientes enfoques:

- Enfoque de Producción
- Enfoque de Producto
- Enfoque de Venta
- Enfoque de Marketing
- Enfoque de Marketing Social

#### 1.3.1. Enfoque de Producción

Este es uno de los conceptos más antiguos y se basa en que los clientes favorecerán aquellos productos que están disponibles y que son de bajo costo. Los

ejecutivos de las empresas que usan este enfoque se concentran en tener un sistema productivo eficiente y una alta productividad.

El ejemplo clásico de este enfoque es el Ford modelo T que se muestra en la Figura 1.8. Henry Ford logró un gran éxito con este auto concentrándose en desarrollar una capacidad de producción masiva de bajo costo. Para lograrlo debió estandarizar fuertemente el Ford modelo T, por lo que en general no habían muchas opciones. En algún tiempo incluso el color era estándar: negro. Ford llegó a tener el 60 % del mercado a comienzos de los 20 en base a este modelo que fue introducido en 1908.

Las economías de escala que tenía Ford al fabricar un alto número de autos, junto con la curva de aprendizaje, le permitieron a Ford ir reduciendo el costo de fabricación de autos a niveles inalcanzables por sus competidores. Sin embargo, tanto se focalizó Ford en producir barato que perdió de vista las necesidades de sus clientes. Alfred Sloan, el Gerente General de General Motors, aprovechó esta falta de visión para ofrecer distintos productos para segmentos con necesidades diferentes. Gracias a esto, General Motors pudo sobrepasar a Ford en pocos años.

#### 1.3.2. Enfoque de Producto

El supuesto de este enfoque es que el cliente favorecerá a aquellos productos que ofrecen la **mejor calidad o rendimiento**. Los ejecutivos de las organizaciones orientadas al producto se concentran en fabricar un buen producto y hacerlo cada vez mejor.

Uno de los mejores ejemplos de este enfoque son los fabricantes de relojes suizos que durante décadas dominaron ampliamente el mercado mundial de relojes. Durante esta época, *reloj suizo* era sinónimo de reloj de buena calidad. Este dominio lo lograron fabricando relojes mecánicos de muy alta calidad. En aquel tiempo, un reloj de buena calidad era uno que no se adelantaba o atrasaba más de uno o dos minutos diarios.

Para lograr este nivel de calidad, los suizos se concentraron en desarrollar técnicas para producir las piezas que se necesitaban, como pequeños engranajes de alta precisión, resortes, etc. También investigaron en nuevas tecnologías, como el mecanismo basado en el cuarzo. De hecho, fueron los primeros

4 Ps	4 Cs	Variables Controlables
Producto	Necesidades del Cliente	Variedad del producto, Calidad, Diseño, Características, Marca, Envase, Servicios, Garantías
Precio	Costo del Cliente	Precio de lista, Descuentos, Plazos Condiciones de pago
Promoción	Comunicación	Promociones de venta, Publicidad, Fuerza de Ventas, Relaciones Públicas, Marketing Directo
Plaza	Conveniencia	Canales, Cobertura, Ubicaciones, Inventario, Transporte

Figura 1.7: Equivalencia de las 4 Ps con las 4 Cs

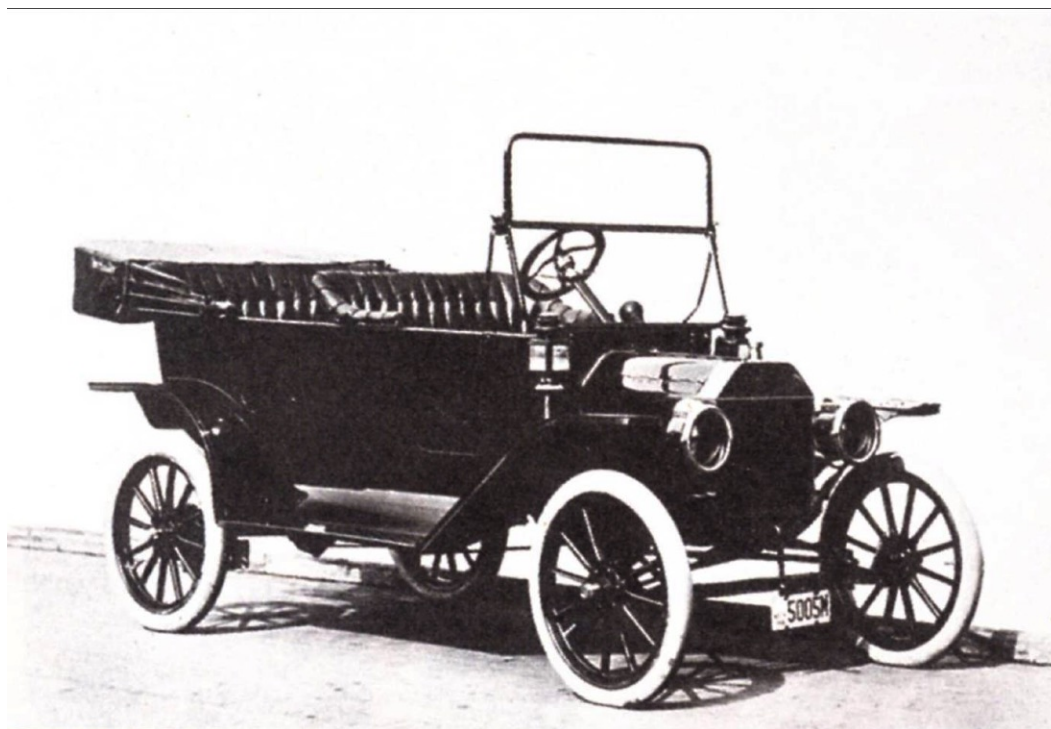


Figura 1.8: Ford Modelo T

en crear un prototipo de reloj de cuarzo en 1967, que se muestra en la Figura 1.9. Sin embargo no se dieron cuenta, en forma oportuna, de la amenaza que representaban los relojes a cuarzo que revolucionaron el mercado de los relojes.

A pesar de la ventaja inicial de la industria suiza, el primer reloj comercial fue desarrollado por Seiko en 1969 (Figura 1.10). Este reloj costaba casi lo mismo que un Toyota Corolla nuevo de la época, por lo que no fue una amenaza inmediata.

En 1972 se introdujo el primer reloj de cuarzo totalmente electrónico, el Pulsar (Figura 1.11), que seguía costando casi lo mismo que un auto económico nuevo. Poco después, sin embargo, el precio comenzó a bajar fuertemente.

Ya en 1976 la Texas Instruments introdujo un reloj de cuarzo por menos de US\$ 20 (Figura 1.12). Muy luego las empresas Japonesas y orientales estaban ofreciendo relojes mucho más baratos.

La industria Suiza de relojes en un comienzo no dimensionó adecuadamente la amenaza que representaban los relojes de cuarzo, primero debido a su alto precio y luego debido a lo diferente que eran respecto de un reloj tradicional. Los relojes de cuarzo más económicos, al principio no se asemejaban muchos a los relojes tradicionales. Eran en general bastante feos, fabricados de plástico, tenían unos números grandes y toscos que se formaban por unos diodos rojos y era necesario apretar un botón para ver la hora. Sin embargo, eran de una exactitud mayor que la de los relojes mecánicos más caros y eran además bastante más baratos que los relojes mecánicos más económicos. Mas aún, ¡no era necesario darles cuerda! Con el tiempo, la industria Japonesa y del oriente llegó a controlar la industria de los relojes. Desde el punto de vista de la necesidad básica, que era saber la hora, el reloj de cuarzo era muy superior y más barato.

Como resultado de esta *miopía*, como la llama Levitt, los suizos perdieron violentamente el dominio que tenían hasta entonces del mercado de los relojes.

Lo acontecido con la industria suiza de relojes es útil para ver lo que le puede pasar a una empresa cuando no tiene un enfoque de marketing. La industria suiza, que había desarrollado una tecnología muy especializada en la fabricación de las partes que requiere un reloj mecánico, tenía un claro

enfoque de producto. Este enfoque, por cierto, le ayudó a consolidar su amplio dominio del mercado de los relojes, ya que le permitió lograr un bien ganado prestigio basado en su capacidad de fabricar relojes de muy buena calidad. Al mismo tiempo, sin embargo, le produjo una miopía que le impidió ver a tiempo la amenaza que representaban los relojes de cuarzo. No pudo ver que un reloj de cuarzo era, al igual que el reloj mecánico, una forma de satisfacer la necesidad de saber la hora, es decir, era realmente un reloj y no una curiosidad tecnológica. Lo más increíble del caso, es que los suizos fueron los primeros en desarrollar un prototipo de reloj de cuarzo, el que exhibieron, justamente como una curiosidad, en una feria de relojes en 1967. Los japoneses, dos años después, fueron los primeros en producir un reloj de cuarzo comercial.

¿Podrían haber hecho los suizos algo para evitar la pérdida del dominio de la industria del reloj? Es difícil saberlo a ciencia cierta, pero si hubiesen tenido un enfoque de marketing, seguramente se habrían dado cuenta antes que el reloj de cuarzo era una forma mucho mejor de satisfacer la necesidad básica, a pesar de ser tan distinto al reloj tradicional que había dominado el mercado por tanto tiempo. Esto les habría permitido tener más tiempo para adoptar la tecnología en forma más agresiva y así tratar de minimizar la pérdida de mercado. Aún cuando los suizos tenían la tecnología para fabricar relojes de cuarzo, probablemente también habrían perdido una parte importante del mercado ya que difícilmente hubieran sido capaces de fabricarlo en forma tan económica como los japoneses. Justamente, el mérito de los japoneses fue que, mediante un enfoque de producción, han sido capaces de fabricar relojes de calidad a un precio menor que el de sus competidores. Incluso lograron superar, no solo a los suizos, sino que también a los norteamericanos, que también fueron pioneros de la tecnología de cuarzo.

Una vez perdido el dominio del mercado, algunos fabricantes de relojes suizos han cambiando su enfoque. Nicholas Hayek se dio cuenta que a pesar de haber perdido el dominio del mercado, Swiss Watch, que es lo que decían todos los relojes fabricados en Suiza seguía siendo muy reconocida por las personas por lo que la transformó en una marca: Swatch la que utilizó para ofrecer relojes que no solo satis-

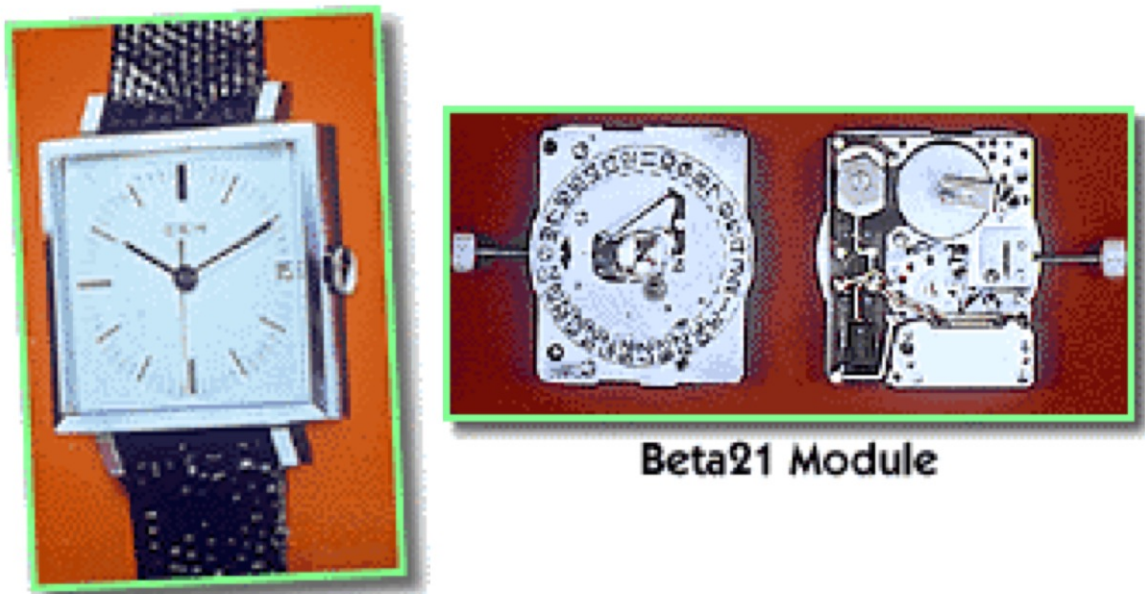


Figura 1.9: Primer Prototipo de Reloj de Cuarzo desarrollado en 1967



Figura 1.10: Primer Reloj a Cuarzo que se Comercializó Desarrollado por Seiko





Figura 1.11: Reloj Pulsar: Primer Reloj Totalmente Electrónico



Figura 1.12: Primer Reloj de Menos de US\$20 desarrollado por Texas Instruments

facían la necesidad de saber la hora, sino que también eran un accesorio de la vestimenta, como una cartera, o un cinturón. Cumplen una función pero también son un adorno. Esto condujo a su línea de relojes de diseños muy atractivos y variados colores, como los que se muestran en la Figura 1.13.

Sin embargo, más recientemente ha ocurrido algo que muestra la complejidad del marketing. El mercado de los relojes ha disminuido fuertemente ya que las nuevas generaciones en general no lo están usando debido a que existen otras formas de satisfacer la necesidad básica de ver la hora que han desplazado al reloj. Por ejemplo, los smartphones que la mayoría de las personas andan trayendo, sirve para ver la hora, y muchas otras cosas más. Claro que también han aparecido los smartwatches, que son dispositivos que hacen muchas cosas, además de mostrar la hora, pero mucha gente no los encuentra muy útiles.

### 1.3.3. Enfoque de Venta

Este enfoque se basa en el supuesto que el cliente no comprará en cantidad suficiente el producto de la empresa, si es que lo dejamos tranquilo. Por esto es necesario hacer un **esfuerzo de venta y promoción**.

El enfoque de ventas es **más usado en productos que la gente normalmente no procura, como enciclopedias, seguros, cementerios, etc.** Sin embargo, también es usado en algunos productos que la gente busca comprar, como los autos usados. En especial en EE.UU. los vendedores de autos usados tienen una amplia fama de usar técnicas poco escrupulosas para vender sus autos. Estas técnicas se centran muchas veces en la negociación del precio del auto.

### 1.3.4. Enfoque de Marketing

Este enfoque se basa en el supuesto que la clave de lograr los objetivos de la organización es **determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivos y entregar un producto que los satisfaga en una forma más efectiva y eficiente que los competidores.**

Si bien a primera vista puede parecer que el enfoque de Marketing es similar al de Venta, Theodore Levitt, uno de los próceres del marketing, expresó muy bien la diferencia entre los dos:



Figura 1.13: Relojes Swatch de distintos colores

*Vender se centra en las necesidades del vendedor, marketing se centra en las necesidades del comprador. La venta se preocupa de la necesidad del vendedor de convertir su producto en efectivo mientras que el marketing se preocupa de satisfacer las necesidades del cliente por medios de un producto y de todos los aspectos relaciones con la creación, entrega y consumo de este producto.*

Esta diferencia se manifiesta en el orden en que se debiese llevar a cabo las distintas actividades necesarias para desarrollar un producto nuevo. En el enfoque de **marketing** se comienza **estudiando las necesidades del cliente para encontrar una buena e innovadora forma de satisfacerlas**. Luego se determina la mejor forma de fabricar y entregar el producto a los clientes, y se termina viendo la mejor forma de comunicarlo a los clientes. Cuando esto se hace bien, vender el producto resulta fácil, como se ha podido observar en muchos casos exitosos. Por ejemplo Apple, cuando introdujo el iPhone y también el iPad, el problema que tuvo fue que no tenía suficientes unidades para vender, por lo que

las personas interesadas en comprar estos productos tuvieron que esperar. También hay casos de empresas, como Google y Starbucks, que no necesitaron hacer publicidad en sus comienzos ya que el boca a boca de los clientes encantados con el producto funcionó mucho mejor que la publicidad.

También es importante recalcar que la empresa que usa un enfoque de Marketing puede detectar cuando las necesidades de los clientes cambian, y cuando surgen nuevas formas de satisfacer las necesidades, lo que les puede permitir reaccionar en forma más oportuna. Por ejemplo Kodak tuvo que prácticamente reinventarse para no quedar obsoleta cuando la fotografía digital reemplazó a la fotografía tradicional, en la que Kodak tenía el completo dominio del mercado de los rollos de película fotográfica. De hecho en 2010 se declaró en bancarrota para poder reorganizarse y relanzarse.

**Cuando una empresa se centra en satisfacer la necesidad más que en vender su producto, suceden varias cosas interesantes. Primero, el producto tiende a verse más como un servicio que un bien tangible.** El ejemplo que usó Levitt es el de un taladro eléctrico. ¿Qué es lo que la gente quiere? ¿Un tala-

dro eléctrico u hoyos en las paredes? Claramente es lo segundo y sí aparece una mejor forma de obtener esos hoyos que el taladro eléctrico, la persona probablemente va a dejar de comprar el taladro. También esto pone de relieve que muchas veces un servicio puede competir con un bien tangible. Por ejemplo en EE.UU. Zipcar es una empresa que ha sido muy exitosa con un servicio de arriendo de autos que es más económico que el rent a car. De hecho, muchas personas han optado por usar Zipcar en lugar de tener un auto. **Lo segundo es que desaparecen los commodities.** Cómo Arnoldo Hax dice, “los commodities sólo existen en la mente de los ineptos”. Cuando uno se focaliza en las necesidades, resulta que éstas son distintas para cada cliente, aún cuando el producto que yo vendo sea un commodity. Es decir, un productor de cobre que se focalice en cuáles son las necesidades que el cobre satisface en sus distintos clientes, puede dar soluciones distintas en base a su producto base que es el cobre.

En el caso del Ford Modelo T que mencionamos antes, vimos que Alfred Sloan había logrado superar a Henry Ford, a pesar que las economías de escala que había logrado tener Ford le impedían competir en base a precio. ¿Cómo lo hizo entonces? Sloan usó un enfoque de marketing basado en que las necesidades que el auto satisfacía eran distintas para cada persona. En efecto, si bien la necesidad básica que es trasladarse de un punto a otro es la misma, había personas para las cuales era importante transportar varias personas, otras que viajaban solas, otras que necesitaban llevar carga, etc. Además Sloan se dio cuenta que el auto también puede ser un símbolo de estatus. Por ello segmentó el mercado de acuerdo a las distintas necesidades y distintos presupuestos que las personas tenía, y creó una propuesta de valor distinta para cada segmento. Para una persona que tenía que elegir entre un Ford Modelo T y un Chevrolet, que era más caro pero que satisfacía mejor sus necesidades, la decisión podía ser comprar el auto más caro. La Figura 1.14 muestra que para una cierta persona, su disposición a pagar por el auto Chevrolet es mayor, por lo que podría ser una mejor alternativa que el Ford Modelo T. En general las personas no necesariamente compran siempre la opción más barata.

Si bien esto podía funcionar con algunas personas, no le hubiese permitido a Sloan ganarle a Ford.

Sin embargo, repitió este esquema con distintos segmentos del mercado de forma tal que logró que la suma de todos estos segmentos superaron ampliamente la participación de mercado de Ford.

### 1.3.5. Enfoque de Marketing Social

En los últimos años, han surgido otras **preocupaciones a nivel social**, que se han incorporado en el concepto de marketing dando lugar al llamado marketing social. La preocupación es que puede ocurrir que existan empresas que están satisfaciendo las necesidades individuales, en muy buena forma, pero que están produciendo un daño de largo plazo al bienestar colectivo. **Es decir, es posible que las necesidades de algunos individuos entren en conflicto con las necesidades de la sociedad como un todo.**

Un ejemplo es la tendencia al uso de envases desechables, que son convenientes para los consumidores del producto, pero que resultan a la larga en un grave problema de manejo de los desechos que se generan. McDonald's por ejemplo, usaba para muchas de sus hamburguesas un envase de polipropileno expandido, que era muy liviano y muy buen aislante del calor. Esto permitía mantener más caliente la hamburguesa, sin incomodidad para el cliente. Sin embargo, grupos ecologistas empezaron a protestar por el uso de este tipo de envase ya que era menos biodegradable que otros envases, como los de cartón. Dado el volumen de ventas que tiene McDonald's, la cantidad de envases que usaba, y que eventualmente iban a dar a los basureros, era muy considerable. Estas protestas llevaron finalmente a McDonald's a dejar de usar el envase de polipropileno expandido reemplazándolo por el de cartón.

**El marketing social implica que las empresas deben conciliar la satisfacción de las necesidades de sus clientes con el bien público, lo que a veces resulta difícil.**

En resumen, hay ejemplos de empresas que han tenido éxito usando cada una de las formas de ver el mercado. Sin embargo, **el enfoque de marketing es el que le ofrece a una empresa las mejores posibilidades de mantener su éxito en el tiempo.** Los otros enfoques muchas veces conducen al fracaso cuando las condiciones del entorno cambian, debido a que las empresas no ven las oportunidades y amenazas

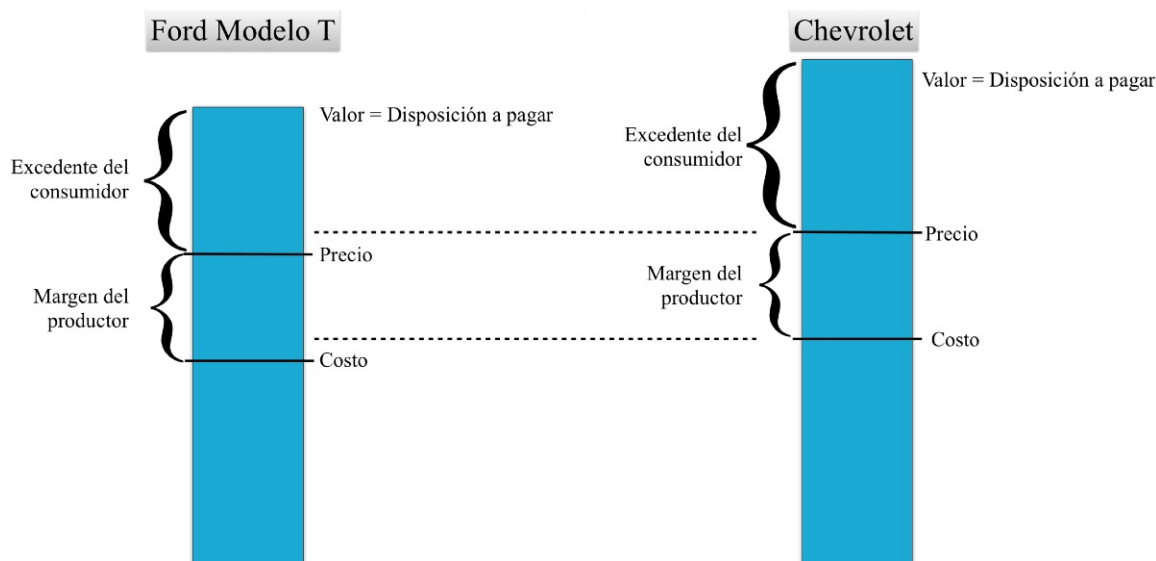


Figura 1.14: Comparación entre un auto Ford Modelo T y un auto Chevrolet

que generan estos cambios y por lo tanto no reaccionan a tiempo. Esto le pasó también a Henry Ford que aplicó con gran éxito el enfoque de producción en el caso del famoso Ford modelo T. El diseño muy simple de este auto y su manufactura en una línea de ensamblaje, le permitió a la Ford fabricar grandes cantidades de vehículos a un precio muy bajo en relación a sus competidores. Gracias a esto, Ford amplió el mercado haciendo posible que muchas más personas pudieran tener la posibilidad de comprar un auto. Sin embargo, después de algunos años, la General Motors le arrebató el dominio del mercado de autos americanos ofreciendo una gama más amplia de productos orientados a segmentos de mercado específicos. Actualmente muchas empresas están enfrentadas a un cambio muy importante, el fuerte crecimiento de Internet, que esta generando grandes oportunidades y amenazas. Las empresas que tengan un enfoque de marketing estarán en mejores condiciones para visualizar como Internet afecta a su negocio y de tomar las acciones apropiadas para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas. Es claro que muchos intermediarios tradicionales, como las agencias de viajes, están seriamente amenazados, y tendrán que cambiar su forma de operar si quieren mantenerse en el mercado. También muchos comerciantes tradicionales tienen que preocuparse de las formas electrónicas de su comercio que están apareciendo en Internet. Por

ejemplo, la amenaza que ha representado para muchas librerías amazon.com, o la amenaza que representó para Blockbusters la distribución de películas a través de Internet, como Netflix, que finalmente llevó a su desaparición.

#### 1.4. Proceso de Adopción de la Gestión del Marketing

La gestión de marketing en una organización no surge espontáneamente, sino que debe evolucionar gradualmente. Las organizaciones deben empezar con sistemas de marketing bastante simples y con el tiempo ir sofisticándolo cada vez más.

La Figura 1.15 muestra como ha ido cambiando la percepción de cuál es el rol del marketing dentro de las empresas. Primero se vio al marketing como una más de las funciones de la empresa. Luego algunos consideraron que marketing era, en ciertos sentidos, más importante que las otras. Otros postularon que en realidad marketing no era una más de las funciones de la empresa sino la función central de la empresa, ya que era la función que se preocupa de las necesidades del cliente. Esto llevó a otros a decir que no era marketing, sino el cliente el que debía estar al centro de la empresa. Finalmente, una visión que ha tenido mucha aceptación es que el cliente está, efectivamente al centro, pero marketing es la



función de la empresa que hace de interfaz entre el cliente y el resto de las funciones de la empresa.

Si uno lleva esta última visión un poco más lejos, lo que pasa es que el marketing, como una función separada, empieza a desaparecer al integrarse dentro de cada una de las funciones de la empresa. Es decir, el marketing pasa a ser tan importante dentro de la empresa, que todas las personas que trabajan en ella tienen que estar conscientes de esta función.

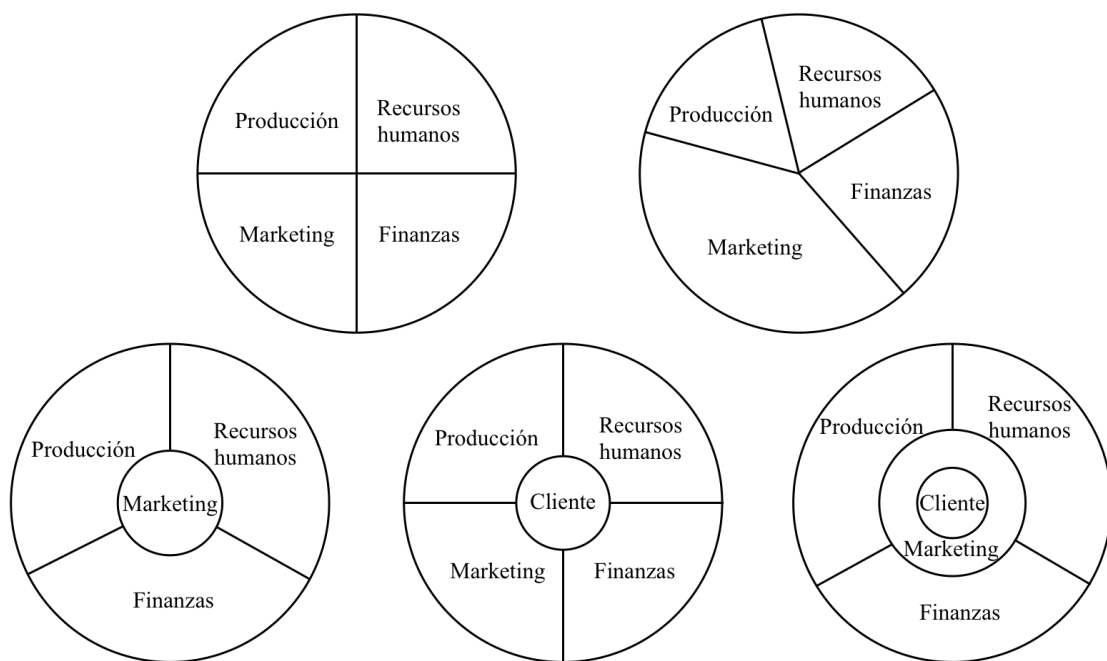


Figura 1.15: Evolución del Rol del Marketing Dentro de las Empresas