

Los cambios en los mercados y la naturaleza de la competencia

¿Por qué debemos hablar de mercados para pensar el desarrollo de productos? ¿Qué tiene que ver el marketing en todo esto? ¿Los negocios siempre se pensaron igual? Estas son algunas de las preguntas que irán encontrando respuestas en los párrafos siguientes. ¡Comencemos!

En las primeras décadas del siglo pasado, Henry Ford acuñó una célebre máxima de la producción en serie: "Un cliente puede tener su automóvil del color que desee, siempre y cuando desee que sea negro". Esta frase encarnaba lo que se conoce como marketing pasivo, donde las directivas venían dadas por los productores y los industriales, siendo ellos quienes marcaban el rumbo de lo que podía comprarse. ¿Por qué podía pensarse un negocio de esa forma? Porque la oferta de bienes era escasa y los compradores no disponían de los productos suficientes, tanto en cantidad como en variedad.



Con el tiempo, el surgimiento de nuevas industrias y empresas, comenzaron a proponer más y novedosas alternativas de consumo, provocando que esa oferta, en un primer momento insuficiente, fuera equilibrándose con la demanda. Siguiendo esa tendencia, fue surgiendo un nuevo escenario competitivo, desconocido o menospreciado hasta el momento, en el cual ya no era tan simple lograr que los clientes compren. ¿Las razones? Los clientes ahora disponían de alternativas y variedad de productos para elegir, provocando que el negocio ya no resulte tan próspero para todos los vendedores.

Durante ese devenir expuesto en el párrafo anterior, se fueron sucediendo distintos enfoques de gestión, todos tendientes a optimizar los resultados. En un primer momento, en los albores de la sociedad industrial, cuando se hacía necesario disponer de una mayor cantidad de productos a un menor costo para satisfacer una alta demanda insatisfecha, se hizo énfasis en los sistemas de producción, procurando maximizar su eficiencia. Años más tarde, el foco estaba puesto en el producto, asumiendo que para tener éxito en el negocio debían ofrecerse artículos de mayor calidad y con características innovadoras. Un enfoque siguiente a los expuestos ponía el ojo en las ventas, argumentando que se debía "empujar"

al consumidor para que comprara una cantidad “suficiente” de producto. No obstante, en estos tres enfoques, siempre la respuesta venía dada observando el interior de las empresas, sin prestar la debida atención a quienes debían ser (y son) los verdaderos rectores de las ofertas de bienes y servicios de las empresas: los consumidores-clientes. Eran todos enfoques que se correspondían con un tipo de **marketing indiferenciado**, sin reconocer que no todos los compradores o clientes tienen las mismas necesidades. Y aquí ya observamos un primer punto clave: **no todos los compradores van a preferir el mismo producto**.

Más adelante y muy para pesar de los empresarios de aquel entonces, la oferta de productos iba a superar a la demanda (es decir, la cantidad de productos a la venta superaba a la intención de compra de los clientes), planteando un problema competitivo desconocido y sentando las bases para el surgimiento de lo que se conoció como **marketing de segmentación** (un segmento es una porción del mercado total de compradores, cuyos integrantes poseen necesidades y deseos homogéneos entre sí, aunque diferentes de los de otro segmento). Bajo este nuevo concepto, se comenzó a comprender la **necesidad de diferenciarse de la competencia** para ofrecer satisfactores (productos) de mayor valor y así ganar la preferencia de los clientes (mercado). Con este disruptivo cambio en la forma de pensar el negocio, se comenzó a reconocer que, en realidad, eran los compradores y usuarios quienes debían regir qué se produce y qué se ofrece. Nacía el enfoque de **orientación al cliente**, idea que hoy debe considerarse más vigente que nunca, atendiendo a la incesante proliferación de nuevos productos (que, lógicamente, pasan a ser alternativas de los demás productos ya existentes).

En este escenario, es cada vez más complicada la posibilidad de ofrecer productos con un valor diferencial sostenible y, consecuentemente, es cada vez más difícil lograr clientes fieles y satisfechos por periodos prolongados. Así, se comenzó a hablar del **marketing de nichos o de microsegmentación**, a través del cual se explicaba que las preferencias de los compradores irían siendo cada vez más específicas y, consecuentemente, los segmentos podrían volver a segmentarse dando lugar a nichos o microsegmentos. Todas ideas que, básicamente, alertaban acerca de que satisfacer clientes iba a ser cada vez más una tarea compleja e inacabable.



En esta era del conocimiento, una de las condiciones imprescindibles consiste en mantenerse mejor informados que la competencia. La información se convierte en una aliada estratégica fundamental, ya que a través de ella y de su correcta y oportuna selección, interpretación y utilización, una empresa puede disponer de mejor información acerca de las preferencias de sus clientes objetivo, tener algún conocimiento acerca del accionar de sus competidores y, sobre esa base, trabajar con posibilidad de ubicarse en una posición que le permita desarrollar sus actividades sobre bases más confiables.

Reforzando lo anterior, una correcta gestión de la información disponible sobre clientes actuales y potenciales, ayuda a la empresa -como decíamos- en la identificación de manera más precisa y específica las necesidades y deseos de sus clientes. Y, en caso de llevar este reconocimiento hasta el detalle de las preferencias de personas individuales, esto nos llevaría al extremo de la segmentación, a la última segmentación posible: el **marketing uno a uno o de personalización masiva**, donde cada individuo es un segmento a atender.

En el siguiente esquema podrás observar entonces cómo se fue profundizando el entendimiento del negocio, sobre la base de un reconocimiento y valoración de las necesidades de los clientes. Y este es el camino que debe tomarse para la ideación, desarrollo y comercialización de productos: foco en las necesidades y deseos, sin dejar de estar alertas a las acciones de los competidores, ya que -en general- hay productos en venta que los productos que van a comprarse.

