

# **1. Introducción a la Función de Marketing y Ventas. Conceptos Básicos**

David Pérez

Isabel Pérez Martínez de Ubago

Profesores de Marketing Estratégico

MBA- Edición 2006



**ÍNDICE:**

<b>1. LA FUNCIÓN DE MARKETING Y EL RESTO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Un ejemplo sobre la creación de necesidades</b>	<b>7</b>
<b>2. MARKETING Y FUNCIÓN DE MARKETING</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Evolución del concepto de Marketing</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Qué es la Función de Marketing</b>	<b>15</b>
<b>2.3. Criterios para una definición más completa</b>	<b>16</b>
<b>2.4. Otras definiciones del Marketing</b>	<b>17</b>
<b>3. ALGUNAS CONSIDERACIONES HISTÓRICAS</b>	<b>19</b>
<b>4. LA DIRECCIÓN DE MARKETING</b>	<b>41</b>
<b>5. REQUISITOS DE LOS INTERCAMBIOS EN EL MARKETING</b>	<b>49</b>
<b>6. CONCEPTOS ESENCIALES DE LA FUNCIÓN DE MARKETING</b>	<b>51</b>
<b>6.1. El concepto Calidad como valor percibido</b>	<b>51</b>
<b>6.2. El Posicionamiento</b>	<b>52</b>
<b>6.3. Las Ventajas Diferenciales Competitivas</b>	<b>54</b>
<b>6.4. El Mix de Marketing</b>	<b>56</b>
<b>7. EL SISTEMA DE MARKETING</b>	<b>62</b>
<b>8. LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING</b>	<b>64</b>
<b>9. ARTÍCULO SOBRE MARKETING</b>	<b>67</b>
<b>10. CONVIENE RECORDAR</b>	<b>73</b>
<b>11. GLOSARIO</b>	<b>75</b>
<b>12. WEBS RELACIONADAS CON LA FUNCIÓN DE MARKETING</b>	<b>77</b>
<b>13. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>78</b>

## 1. LA FUNCIÓN DE MARKETING Y EL RESTO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Unas veces vituperado y otras ensalzando, el Marketing forma parte, sin embargo, de nuestras vivencias cotidianas fundamentales como una palabra cuyos linderos son en muchos casos desconocidos y en otros completamente ignorados.

¿Es una técnica? ¿Un método para vender más? ¿Es algo que tiene que ver con el comercio? ¿Una nueva fórmula de planificación? ¿Una función empresarial? ¿Un nuevo invento? ... Estas y otras cuestiones similares son algunas de las preguntas que sobre el Marketing nos encontramos a diario en las encuestas de opinión, en las que los encuestados se mueven entre la adoración y el escepticismo general sobre su validez y sobre su eficacia.

El Marketing no se ha visto libre de estos juicios de valor, como no se han visto libres en otros tiempos otras actividades empresariales anteriormente ampliamente discutidas y, en muchas ocasiones, convertidas en "deporte nacional". La polémica que enfrenta a los partidarios y a los contrarios al libre comercio, por ejemplo; o las controversias entre las ideologías que incluyen en su sistema socioeconómico la economía libre del mercado y las que no la incluyen, defienden o cuestionan su eficacia. Aun cuando todas utilizan, eso sí, las más modernas técnicas de Marketing para convencer de sus tesis a sus respectivos partidarios.

Si tecleamos la palabra Marketing en cualquier buscador de Internet tendremos disponibles dos o tres centenares de millones de registros, cosa que sucede con contadas palabras de nuestro vocabulario y, sin duda alguna, cosa que no sucede con ninguna otra expresión del *management* empresarial moderno. Está claro que en esta discusión no podemos quedarnos al margen: nos gustará más o nos gustará menos el Marketing; seremos más o menos partidarios de su eficacia y de sus planteamientos.

Pero no podemos obviar el hecho incontrovertible de que las empresas de más éxito son aquellas que han asumido abiertamente el enfoque al Marketing en sus estrategias y que

han decidido mirar a los ojos al Mercado y trabajar sin reservas con las técnicas y las herramientas que la Ciencia del Marketing pone a su disposición.

En las páginas que siguen, nosotros trataremos de convencer a más de uno de que, si desean triunfar en el futuro en sus actividades o en sus proyectos empresariales, la visión desde el Marketing les será siempre de gran ayuda.

Porque el Marketing es algo más que un conjunto de técnicas. Es una nueva filosofía en la empresa; una nueva forma de pensar de los empresarios y directivos de vanguardia. Y no solamente en el terreno comercial sino en los aspectos más diversos de nuestro desarrollo personal. Y no solo por sus planteamientos técnicos (ya utilizados desde las primeras noticias de las más primitivas comunidades humanas), sino también porque establece metodologías de vanguardia que han constituido una auténtica revolución en las estructuras sociales modernas: una sistemática organizada capaz de traspasar todo tipo de fronteras, sean cuales sean sus circunstancias, con la única condición de que existan amplias libertades para el ejercicio de su actividad.



Porque el Marketing no es ni siquiera nada nuevo: existe ya desde antes de que existiera el mismo concepto. Porque es Marketing, quizá sin saberlo, una gran parte de nuestra vida cotidiana; porque no se trata tan sólo de comprar y de vender sino de ser capaces de comunicarnos como compradores y como vendedores. Y ahí, en esa comunicación, radica la esencia de esta manera de actuar.

Nos guste o no nos guste el Marketing está aquí. Le podremos cambiar el nombre; podremos intentar suprimirlo o restarle importancia; podremos encasillarlo coyunturalmente según las tensiones del entorno. Pero la base de la función, la lógica de sus procedimientos y la consolidación de sus esquemas van más allá de la vida empresarial, y dan fe de que es una fuerza viva a tener muy en cuenta ahora y en los años venideros.

Las empresas modernas están generalmente organizadas alrededor de sus principales funciones. Cuando hablamos de las finanzas, por ejemplo, nos estamos refiriendo al área que engloba la gestión estratégica y la gestión operativa (o táctica) de los asuntos de la empresa que están íntimamente relacionados con la gestión del dinero y de los fondos de la empresa. Cuando nos referimos al personal de la empresa hay también un área funcional específica que se ocupa de lo que hoy se denomina comúnmente los recursos humanos de la misma. Cuando nos referimos a la elaboración de los productos (entendidos estos como productos físicos, servicios e ideas) la función que se ocupa de estos asuntos es la función de producción o de operaciones.

Pues bien, cuando nos referimos a la venta de los productos, ideas y servicios y a las relaciones que desde la empresa deben gestionarse con los Clientes, con el Mercado, en el más amplio de los sentidos, nos estamos refiriendo a la función de Marketing, una función que se deriva, como veremos más adelante, de la Ciencia del Marketing.

Si bien aún subsisten en nuestro país mentes convencionales que se resisten a esta denominación y que prefieren llamarla técnicas, herramientas comerciales o términos similares, el Marketing tiene ya rango de Ciencia; una ciencia que ya se ha desarrollado profusamente también en los ámbitos universitarios y cuyas categorías profesionales han avanzado en España considerablemente en los últimos 20 años.

De ser considerada hace años tan solo como un conjunto de técnicas más o menos intuitivas que servían para tratar de vender más, a la moderna consideración del Marketing como una Ciencia del Comportamiento de los seres humanos como Compradores y como Vendedores ha habido un largo trecho por recorrer y ha significado un enorme esfuerzo del que ahora estamos viendo los primeros resultados.

A pesar de todo, hay aún en España muchas empresas enfocadas claramente a la producción cuyos esquemas de Marketing son apenas existentes. Siguen pensando que con (lo que ellos llaman) una buena Calidad y un buen Servicio cualquier producto puede tener éxito y producir amplias rentabilidades.

Veremos con más detalle que están claramente equivocados.

La Ciencia del Marketing es una Ciencia del Comportamiento Humano que se encuadra dentro del conjunto de las modernas Ciencias Sociales (el Derecho, la Sociología, la Psicología Social, etc.) con un explícito reconocimiento en el ámbito universitario. Existen ya cátedras genéricas de Marketing en las principales Universidades españolas e incluso se pueden realizar ya tesis doctorales (más o menos monográficas) sobre temas específicos de Marketing,

Sin embargo, a pesar de todos estos avances, estamos aún muy alejados de la situación de la que ya se disfruta en otros países de nuestro entorno, en los que las cátedras universitarias sobre Marketing son muy abundantes y también lo son sobre muchos de los apartados específicos de su actividad. Los avances mayores se producen en la mentalidad de las empresas modernas, en las que no se pierde el tiempo en discutir sobre las bases conceptuales, que están absolutamente claras, sino sobre las técnicas o las herramientas de trabajo más idóneas para fijar su desarrollo y su innovación.

Y es que se mantiene aún en España contra esta Ciencia un cierto resquemor —infundado en la mayoría de los casos, y fruto más de la desinformación y de los tópicos al uso que de la realidad científica comprobada— que atribuye a su acción la creación enfermiza de nuevas necesidades por parte de las empresas (preferentemente por las multinacionales) y la manipulación concreta de las voluntades aparentemente “mal informadas” de los “incautos” ciudadanos. Cosa que no solo no es cierta, sino que está ya más que señalada como errónea en las principales sentencias de los tribunales europeos que consideran que no existen en Europa ciudadanos “incautos” que se dejen manipular por las “maldades” del Marketing, sino ciudadanos libres y bien informados que compran según su albedrío individual y sus preferencias.

### **1.1. Un ejemplo sobre la creación de necesidades**

Se habla mucho de que desde el Marketing se pueden crear necesidades. Comentando este asunto con algunos directivos de algunas de las empresas españolas y

multinacionales de alimentación más importantes, se mencionó la imposibilidad técnica de vender en los países árabes jamón o cualquier otro producto derivado del cerdo. Por más que intentáramos llevar a cabo una campaña de concienciación del Mercado (de los Clientes Potenciales) no nos serviría de nada, porque no existe en estos países la necesidad (ya veremos más adelante el concepto de necesidad en detalle) de su consumo.

En el Mercado de productos cosméticos, si tratáramos de vender en entornos geográficos africanos alisadores de cabello podríamos tener bastante éxito, ya que las mujeres de estos países tiene comúnmente el cabello rizado y lo que les apetece (la “apetencia” es un tipo de necesidad, como luego veremos) es tenerlo liso en algunos momentos de su vida. Mas, si intentáramos vender estos alisadores — dijo alguno de los directivos de las empresas de cosmética entrevistados— en Suecia o en Finlandia, donde las mujeres tienen el cabello generalmente muy liso, no conseguiríamos ninguna venta, por más que lo complementáramos con excelentes campañas publicitarias o promocionales.

Los nuevos planteamientos del Marketing aplicado a proyectos empresariales o institucionales de tipo político, social o cultural están ayudando a la comprensión de que los efectos de la aplicación honesta y profesional de esta moderna Ciencia son altamente positivos para la sociedad. Y también a que se dejen de lado otras percepciones negativas basadas en generalizaciones injustas y en una total ausencia de información sobre los verdaderos procesos con los que el Marketing trabaja.

La Función de Marketing no es pues otra cosa más que la concreción de la Ciencia del Marketing (igual que las finanzas se derivan de la Economía, y la Producción de la Ingeniería, por poner unos ejemplos simples) dentro de la actividad estratégica y operativa de las empresas (nacionales y multinacionales, grandes o pequeñas, de uno o de otro sector) y de las instituciones (fundaciones, partidos políticos de todo signo, instituciones religiosas, culturales o de la Administración Pública, ONG’s y otras entidades sin ánimo de lucro) que se han dado cuenta de la verdadera importancia de su uso y de los efectos de su eficacia.

En cooperación con las demás Funciones principales de la empresa (Producción, Compras, Finanzas, etc.) la Función de Marketing es la que concentra en su operativa no solo los elementos para la obtención de los Ingresos necesarios para la supervivencia activa de empresas e instituciones (a través de la Subfunción Comercial o de Ventas), sino también la gestión de las técnicas y las herramientas más idóneas (Investigación de Mercados) para el conocimiento preciso del comportamiento de los Clientes Potenciales (aquellos que pueden llegar a ser nuestros clientes, en el sentido más amplio de la expresión) y de los Clientes Reales (aquellos que ya lo son actualmente), para Fidelizarlos (técnicas de CRM) y garantizar su permanencia, que conforman en términos económicos la Demanda —sean estos consumidores, usuarios o utilizadores—, y el desarrollo de Ideas, de Productos y de Servicios —junto con las de fijación del Precio y del resto de las condiciones económicas y las de gestión de las acciones Logísticas que son las que garantizan el óptimo nivel de Servicio al Mercado— y que constituyen, también en términos económicos, lo que denominamos la Oferta.

La Función de Marketing garantiza también la coordinación de la Comunicación con el Mercado (por medio de las estrategias y las políticas de Publicidad, de Promoción, de Relaciones Públicas y de otras que se basan en modernos sistemas de información o de comunicación, entre los que destaca Internet y los sistemas audiovisuales y multimedia) y el desarrollo de los Planes y Programas de Acción concretos, a partir de los cuales se establecen y se indican las Estrategias y las Políticas de Marketing relacionándolas con el resto de los Planes de las empresas.

Además, la Función de Marketing integra todos los aspectos relacionados con los Sistemas de Información específicos para el apoyo técnico a la más idónea toma de decisiones, y también a los relacionados con los procedimientos y sistemas de Auditoría y Control de su propia actividad, que sirven para corregir las lógicas desviaciones y para mejorar constantemente los resultados.

Una forma más actual de representar todos estos contenidos de la Función de Marketing que acabamos de señalar podría ser la metáfora de una mesa (la Mesa del Marketing)

con cuatro patas (como son habitualmente las mesas genuinas) en la que se introducirían de forma gráfica todas las actividades y competencias de esta Función que ahora estamos estudiando.

Cada una de estas cuatro patas de la Mesa del Marketing representaría una de las Subfunciones principales en las que se divide la Función de Marketing: Mercado (o Demanda); Producto (u Oferta); Ventas (el contacto eficiente entre la Oferta y la Demanda); y Comunicación (la transmisión al Mercado del Posicionamiento y de las Ventajas Competitivas Diferenciadoras en las que se basan la Preferencia y la libre manera de Elegir y de Preferir de los Clientes).

Esta Mesa del Marketing es una manera nueva y equilibrada de representar la Función de Marketing, absolutamente comprensiva e integradora de las famosas 4 P's que podemos encontrar en los manuales básicos de la Ciencia del Marketing (el Producto, el Precio, el Lugar de Venta y los Sistemas de Promoción) que se han quedado un tanto obsoletas y escasas en la actualidad.

Pensamos que, en los momentos actuales, los Factores Variables de Marketing que pueden ser utilizados para efectuar cada día la mejor combinación que seduzca a nuestros Clientes (Mix de Marketing o Marketing Mix, como se desee) son, indefectiblemente, muchos más, crecientes en número y cada vez más complejos.

Lo que permite, a su vez, nuevas y modernas combinaciones del Mix antes mencionado.

Los cuatro lados del tablero (Planes, Programas de Acción, Sistema de Información de Marketing y Auditoría de la Función) representarían entonces los elementos instrumentales de esta importante Función empresarial.

La empresa podría ser así considerada más como una orquesta sinfónica que como un ejército o cualquier otra sociedad jerarquizada.

A pesar de las diferencias en la importancia relativa (atractivo frente a los clientes) de cada uno de los músicos o de los intérpretes (es decir, en las Funciones y Subfunciones de Marketing en nuestro caso) todos ellos (todas las Funciones y Subfunciones de Marketing) están implicados en un proceso común y en un común objetivo, que se basa no solo en la intrínseca calidad técnica de cada uno y en el ejercicio individual de una cierta libertad profesional y artística —de un estilo que, forzosamente, tiene que ser de tipo cooperativo—, sino también en el desarrollo eficaz y coordinado del conjunto, bajo el control y la supervisión de una unidad superior con cualidades no solamente técnicas, sino humanas y psicológicas que lo convierten en el líder del conjunto (el Director) que trata, con su esfuerzo y con sus capacidades, de dirigir al grupo de manera ordenada hacia el éxito esperado.



La estrategia de las empresas que tienen éxito continuado está siempre orientada al Mercado. Es decir, que: a) trabajan con técnicas de Marketing en la mayor parte de sus actividades; y b) consideran que el Marketing debe estar siempre presente en sus procesos de toma de decisiones.

## 2. MARKETING Y FUNCIÓN DE MARKETING

Al ser el Marketing una disciplina joven, en los últimos años se han realizado múltiples intentos de definición y sistematización de su contenido y de disciplina joven, en los últimos años se han realizado múltiples intentos de definición y sistematización de su contenido y de múltiples intentos de definición y sistematización de su contenido y de determinación de su naturaleza y metodología, con el fin de adquirir la consideración de disciplina científica.

### 2.1. Evolución del concepto de Marketing

- **Concepto Producción:** Los consumidores sólo comprarán los productos que estén disponibles y, por lo tanto, la Dirección de la empresa se limitará a mejorar la productividad ó la eficiencia de la producción y, como mucho, la distribución en un sentido exclusivo de suministro del Mercado.
- **Concepto Producto:** Sostiene que los consumidores comprarán los productos de mayor calidad; es decir, los que les proporcionen los mejores resultados. La organización, por lo tanto, debe girar en torno a la política del producto y sólo debe esforzarse en la mejora continua de éste.
- **Concepto Venta:** Desde este enfoque los consumidores sólo comprarán los productos de la empresa con la ayuda de considerables esfuerzos de venta (limitados a la red de ventas) y de promoción (básicamente publicidad). Aquí, el problema económico consiste más bien en la falta de Clientes que en la escasez de mercancías; y, según esta concepción, la responsabilidad del Marketing empieza y termina con la venta de los productos existentes. La insuficiencia de las ventas se resuelve en este campo mediante el desarrollo del producto y de la promoción.
- **Concepto Marketing:** Aquí la clave para que la empresa alcance sus objetivos es la determinación de las necesidades y preferencias de los consumidores; lo que exige que la empresa fabricante de producto proporcione a dichos

consumidores medios más adecuados que los competidores para que la satisfacción de sus necesidades se haga de modo eficiente. Si bien la tarea del Marketing a corto plazo puede ser el ajuste de las necesidades de los clientes a los bienes existentes, a largo plazo el Marketing ha de conseguir ajustar los bienes a las necesidades de los clientes.

- **Concepto Marketing orientado a la Sociedad:** Es el más moderno concepto de Marketing y se fundamenta en la responsabilidad social de la organización (ya sea empresarial o de otro tipo). Asume los postulados básicos del concepto moderno del Marketing, pero establece algunas condiciones nuevas.

Así, según este concepto, la organización —no necesariamente una empresa— no sólo debe determinar las necesidades y preferencias de los consumidores y proporcionarles los medios de satisfacerlas de modo más eficiente que los Competidores, sino que también ha de preservar o mejorar de manera cooperativa el bienestar de los consumidores en particular y de la Sociedad en general.

En la literatura técnica sobre la evolución hacia el moderno concepto de Marketing, se distinguen varias etapas del proceso. El Marketing nace y crece a medida que la sociedad pasa de la economía artesana de autosuficiencia a un sistema socioeconómico que entraña la división del trabajo, la industrialización y la urbanización de la población.

El concepto moderno del Marketing invierte la lógica del concepto Ventas, siendo su idea central que la producción tiene que partir de las necesidades de los Clientes (actuales y potenciales) de la empresa. En ello el concepto moderno de Marketing se contrapone con el concepto clásico ó tradicional, que parte de la producción y termina en la venta del producto.

Para una mejor comprensión del desarrollo conceptual del Marketing, cabe considerar **tres etapas** en la forma de enfocarlo:

A) La primera, la tradicional, limita el Marketing al campo empresarial. El concepto principal lo constituyen las transacciones de mercado, que exigen siempre que se den las siguientes condiciones:

- existencia de dos o más partes,
- escasez de productos,
- concepto de propiedad privada,
- una parte debe querer un bien poseído por la otra parte,
- la parte que espera debe ser capaz de ofrecer alguna clase de pago por él
- la parte propietaria debe estar dispuesta a entregar el bien a cambio del pago.

En estos supuestos, el Marketing se aplica tanto a compradores, como a vendedores, a productos comerciales y a servicios.

B) La segunda no considera el pago como un elemento esencial de la transacción para la existencia de acciones de Marketing, como en el primer caso. Se centra en las transacciones organización empresarial-Cliente y se aplica, por tanto, a todo tipo de organización que tenga un grupo de Clientes, con una concepción del producto y del Mercado lo más amplia posible.

C) La tercera sostiene que la idea central la constituyen las transacciones en sentido amplio, no limitadas a los productos y Clientes en su concepción tradicional, en las que el Marketing, por lo tanto, se aplica a cualquier unidad social que busca intercambiar valores (de muchos tipos) con otras unidades sociales: ONG's que pretenden el empleo de los disminuidos físicos a su cargo, por ejemplo.

La concepción moderna del Marketing aporta una serie de ventajas o beneficios recíprocos que se pueden concretar en los siguientes términos:

- La Dirección se da cuenta de que las necesidades del Cliente son más fundamentales que los productos.
- La atención prestada a las necesidades del Cliente ayuda a que la Dirección identifique más rápidamente nuevas oportunidades de producto.
- La comercialización se hace más efectiva, porque se orienta a satisfacer las necesidades del Cliente.
- La Dirección pone sus propios intereses más en armonía con los intereses de la sociedad.

Destacamos pues la importancia del concepto moderno del Marketing por su orientación total hacia las necesidades de los consumidores y por la responsabilidad social de la organización empresarial frente a la sociedad.

## **2.2. Qué es la Función de Marketing**

La Función de Marketing es una función esencial de las empresas que deriva de la Ciencia del Marketing y cuya finalidad es Conocer el comportamiento de los Compradores y de los Vendedores, para aplicar soluciones que redunden en beneficio mutuo en el ámbito del Mercado.

Aunque es ésta una definición muy simple, inicialmente nos sirve para nuestros propósitos.

De ella podemos ya destacar que es una función esencial (de ella dependen los Ingresos de la empresa) y que su finalidad es CONOCER el comportamiento de los Mercados para aplicar soluciones recíprocas que redunden en beneficio de todas las instituciones implicadas. Se equivocan quienes creen que el Marketing es un mero departamento de la empresa que sirve sólo para estimular la demanda. Marketing es hoy una forma de entender los negocios, una mentalidad de trabajo. Es la esencia y el fundamento de las

empresas que sitúan el centro de su actividad en la seducción y la satisfacción permanente de sus clientes. Es el eje a partir del cual se desarrollan los esquemas de contacto con los Clientes y que permite un enfoque radical hacia el Mercado: veo (con técnicas de Marketing) lo que mis Clientes actuales y futuros van a querer, y trato de fabricarlo de tal manera (Mix de Marketing) que sus preferencias se dirijan hacia mis propuestas y no hacia las de mis Competidores.

En un sentido amplio, se ha llegado a decir que el objetivo de una empresa no es ganar dinero. Que el objetivo de una empresa es mantener a sus Clientes satisfechos. Ganar dinero, si se gestionan las cosas internamente como es debido, es tan solo el resultado lógico de lo anterior. La polémica está servida. Se admiten comentarios.



### 2.3. Criterios para una definición más completa

- a) **Ciencia** del ámbito de las Ciencias Sociales.
- b) Estudia el **comportamiento** de los seres humanos como **Compradores** y como **Vendedores**.
- c) **Conjunto Ordenado** de técnicas, habilidades y herramientas de gestión.
- d) En las empresas es la **Función** que canaliza los **Ingresos** a través de las **Ventas**.
- e) Sirve para **Analizar y Conocer Permanentemente Datos** de los **mercados**.
- f) Y para tomar **Decisiones**.
- g) Pretende **Ayudar** a las empresas a dar **satisfacción** a los clientes (potenciales o actuales).
- h) Trata de **Estimular** la **Libre Preferencia** de los clientes hacia los productos de las empresas, frente a las propuestas comerciales de sus competidores.
- i) Los métodos de satisfacción son: **Productos, Servicios e Ideas**.

- j) Intenta **Adaptarse** a las **Conveniencias** de los mercados.
- k) Conjuga **Calidad** (como **Valor percibido**) y **Rentabilidad** (como obtención de **Beneficios** y creación de riqueza).
- l) Trata de adaptarse a las **Mejores Condiciones** de precios, costes, personas, lugares de venta, etc. según el **Punto de Vista de los Mercados**.
- m) Se basa en **Técnicas** de gestión empresarial.
- n) Combina sabiamente (**Mix**) los **Factores y Variables** que se dan en los diferentes mercados.

Con todos estos criterios podemos desarrollar una definición más extensa que sea comprensiva de la práctica totalidad de las circunstancias del Marketing.

#### 2.4. Otras definiciones del Marketing

- Conjunto de técnicas que sirven de puente entre la Producción y el Consumo.
- Todas las actividades llevadas a cabo por los sujetos que intervienen en los intercambios, orientadas a prever, promover, facilitar y dar curso a las transacciones. (Federación Española de Marketing).
- Conjunto de técnicas para orientar los Productos hacia los Consumidores.
- Actividades orientadas a: 1) determinar las necesidades del Consumidor; 2) desarrollar los Productos y Servicios más idóneos para Satisfacer dichas Necesidades; y 3) Descubrir y Potenciar la demanda de los mismos.

Philip Kotler, uno de los grandes teóricos del Marketing, nos da una definición muy escueta:

*“Marketing es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios”*

Definición que, como es lógico, requeriría algún análisis más detallado sobre el concepto *actividades humanas*, sobre *el verbo facilitar* y sobre *el sustantivo intercambios*.

Como se ve, unas definiciones ponen su acento en la propia función, otras lo ponen en los procesos y los sistemas, y otras en la Ciencia que les sirve de fundamento.

**Nota de interés.** Las personas que trabajan en el área de Marketing (Estudios de Mercado, Publicidad, Ventas, Desarrollo de Productos, Selección de Vendedores, Formación, etc.) en los países industrializados suponen ya más de un cuarto del total de la población laboral activa.



### 3. ALGUNAS CONSIDERACIONES HISTÓRICAS

El Marketing moderno surge en las primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos, cuando la venta de los excedentes de producción (propiciados por los éxitos productivos de la revolución industrial ya consolidada) constituyen uno de los principales problemas de la economía norteamericana. Es entonces cuando los agricultores y los industriales vuelven sus ojos hacia los expertos universitarios en economía demandándoles soluciones efectivas.

*How to mark? ¿Qué haremos? ¿Cómo tenemos que hacer para vender ahora?... son las principales preguntas de donde se deriva el nombre de la nueva ciencia.*

Se empiezan a usar ya las primeras marcas y las técnicas de investigación de mercados más incipientes. La empresa Procter & Gamble, a raíz de una estrepitosa caída de las ventas de su jabón Camay, comienza a estudiar las necesidades de los consumidores y sus motivaciones para comprar. Al principio con meras entrevistas personales; más tarde, con métodos sistematizados y metodizados, y con la ayuda de otras ciencias del comportamiento humano, como la Psicología o la Sociología, y de ciencias aparentemente menos humanísticas, como las Matemáticas o la Estadística. (Es en este contexto cuando la American Marketing Association da su primera definición del Marketing, en 1934, en Chicago).

Fue tras conocer estos nuevos parámetros cuando Procter orientó su estrategia hacia los Mercados y diseñó su primera comunicación publicitaria. A finales de los años veinte, la empresa instauró internamente su departamento especializado en Investigación de Mercados, y se convirtió en la primera y más prestigiada escuela de Marketing de todo el mundo.

El Marketing llega “oficialmente” a Europa a principios de los años sesenta y un poco más tarde a España. Precisamente, la EOI fue pionera en el establecimiento de programas y cursos de Marketing y Dirección Comercial que complementaban los

programas básicos de Organización y Gestión de Empresas que configuraban el núcleo central de sus actividades.

El proceso reactivo de la denominación conceptual de la Europa de ese tiempo modifica algunos de los términos con los que la nueva ciencia empezaba a desarrollarse. Así, frente a la denominación Dirección de Marketing, se contraponen el de Dirección Comercial, función que asume la gestión de estas actividades.

El Director Comercial se encarga de las Ventas y de la aplicación de los modelos de Marketing que se importan desde los Estados Unidos.

El lanzamiento de productos deviene uno de los desarrollos estrella del nuevo comercio. En España, los nuevos talentos del Marketing consiguen llevar a muchas empresas a cotas impensables con enfoques más tradicionales hacia la Producción Técnica o hacia la simple Venta voluminosa de productos y servicios.

A partir de 1973, fecha de la creación del primer hipermercado en España (en Francia y en otros países de Centro Europa las nuevas técnicas ya se estaban aplicando antes con toda intensidad), la Distribución de productos alimenticios y de cosmética se convierte en la punta de lanza de las acciones de Marketing profesionalizadas.

Sin embargo, si se preguntara a las empresas españolas qué entienden ellas por Marketing, muchas (más de un 30 por ciento) contestarían que es la venta, o hacer publicidad, o hacer estudios de mercado. Nunca las tres juntas. Es decir, una visión muy escasa de lo que el Marketing representa. Además, añadirían, con un cierto deje de “orgullo” (el que procede de la vieja costumbre hispana de despotricar de lo que se ignora...) que ellas no lo practican.

Otro alto porcentaje (un 60 por ciento o más) diría que el Marketing es una mezcla de vender, hacer publicidad y algo de relaciones públicas. Menos del 10 por ciento restante se acercaría bastante a la verdadera naturaleza de esta función y explicarían que utilizan sus técnicas diariamente.

Si a eso añadimos que la percepción popular es que el Marketing sirve para crear nuevas necesidades no “necesarias” para el género humano, basándose en extraños movimientos persuasivos y manipuladores, y que se trata más bien de un conjunto de habilidades intuitivas para las que cualquier persona normal está preparada sin una previa formación, tendremos ya el marco actual (a principios del siglo XXI) de la situación de esta ciencia en España.

Lo cierto es que el Marketing se ha convertido en una herramienta necesaria para las empresas modernas y que su utilización genera importantes efectos multiplicadores positivos tanto para las empresas e instituciones como para los entornos sociales donde se desarrolla.

**Nota de interés.**

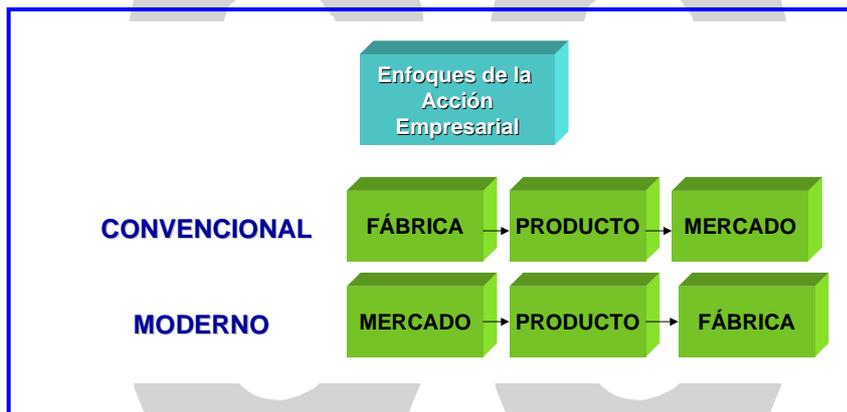
De hecho, los países donde el bienestar es más elevado en términos generales (independientemente de que hay desajustes de importancia y nuevas necesidades de redistribución de la riqueza que hay que solucionar con urgencia) se miden, entre otros parámetros, por su nivel de uso o no de las técnicas de Marketing más avanzadas. Y viceversa: en Cuba, Irán, Irak, Afganistán, etc. o en los países donde la libertad de elegir (elemento clave para el desarrollo del Marketing) brilla por su ausencia, el nivel de bienestar social está incluso por debajo de los mínimos más razonables. Relaciones de causa-efecto aparte, parece claro que una de las características de los países desarrollados es precisamente su nivel de libertad de mercado o la situación en que se encuentre en el camino hacia este objetivo. De hecho, la regulación constitucional de este apartado es una de las garantías (artº 38 Constitución Española) de su estricto cumplimiento. El Marketing se basa, como vemos, en la libertad que tienen los ciudadanos para preferir la adquisición de unos u otros productos en un mercado en el que la competencia libre esté ampliamente garantizada.

En todo caso, las empresas no constituidas recientemente, las más antiguas, han debido pasar forzosamente por varios tipos de orientación intuitiva antes de abordar el enfoque moderno y profesional de la orientación definitiva al Mercado.

La orientación más tradicional: “Tenemos una Fábrica excelente en la que hacemos unos productos de buena “calidad” (entendiendo por tal que los productos están “bien hechos” desde el punto de vista técnico y que “funcionan”...) y tratamos de dar el servicio más adecuado a nuestros clientes” es un enfoque basado puramente en la Producción que hoy es del todo insuficiente.



Es necesario un cambio de enfoque. Un enfoque basado en Conocer las Necesidades de los mercados (entendiendo por necesidades, el más amplio sentido, el conjunto de las necesidades materiales, los deseos, las creencias, los sentimientos y los objetivos de toda índole de las personas y de las empresas o instituciones) y en reorientar la Producción a su exacta medida.



Si los productos que fabricamos no pueden ser vendidos de manera rentable, de nada vale que hablemos de Calidad y de Servicio. Habrá que entender con claridad que son un absoluto fracaso si el Cliente no los percibe realmente como algo que representa para él una Ventaja que los demás no tienen.

En general, los enfoques de la acción empresarial se han desarrollado desde una Orientación a la Producción, en la que el Director de Producción o Director Técnico era quien tomaba las decisiones sobre qué productos fabricar, cuándo y de qué manera “lanzarlos al mercado”, qué cantidades y con qué presentación, etc., hasta la más

moderna orientación al Marketing en la que toda la empresa se mueve en el sentido de esta importante función empresarial de la que, además, depende la obtención de los Ingresos rentables a partir de la correcta gestión de las Redes de Venta.

Como es lógico, la gestión de los aspectos financieros y contables, la de los recursos humanos y las demás funciones esenciales de la empresa (incluida la propia Dirección Estratégica) se centran ordenadamente ahora en un servicio eficiente al Marketing y a todos los aspectos regulados por el Marketing.

Veamos en detalle, de la A a la Z, cómo se han producido estos desarrollos históricos desde los primeros tiempos del comercio.

- A) El intercambio comercial es casi tan antiguo como la misma vida. Desde que el ser humano supo que no se encontraba sólo, comenzó a pensar en la fórmula para poder conseguir sin violencia los excedentes de los productos de sus vecinos, a base de cambiarlos por sus propios excedentes.
- B) Obviamente, las necesidades familiares en aquella época no generaban muchas más funciones que aquellas indispensables para sus satisfacciones primarias. Sin embargo, el ser humano, intuitivo y observador, se da cuenta de dos factores que van a resultarle esenciales:
- Al no estar sólo, es necesario encontrar cauces de cooperación colectiva o comunitaria para satisfacer sus necesidades.
  - Los recursos naturales de cada comunidad son desiguales, así como es desigual la capacidad de realización de estos recursos (teoría económica percibida pero, por entonces, aún no expresada).
- C) La vida social era poco complicada y por lo tanto la comunicación inherente al intercambio comercial no existía apenas, por lo cual las relaciones mercantiles eran casi totalmente nulas. Cuando el hombre primitivo confeccionó sus primeras ropas y construyó su primer hacha, comenzó a pensar en la posibilidad

de transformar una unidad sobrante en precio, para adquirir las unidades sobrantes que él había visto a sus vecinos. Unidades que a él le eran necesarias y que no podía obtener, dadas las circunstancias especiales que se lo dificultaban: no poseer esa determinada materia prima o los medios y los conocimientos para fabricarlas. Una vez construida esa unidad excedente observó que no debía esperar a que sus convecinos se acercaran a efectuar sus transacciones; que era mejor que él buscara su aceptación acercándose, incitando su interés, negociando, en suma, la operación en casa de su vecino. Al mismo tiempo, se dio cuenta de que ello le daba pie para detectar nuevas necesidades que podrían ser satisfechas con el cambio de otras unidades sobrantes.

Al desarrollarse las relaciones dentro de la sociedad, comenzaron a evolucionar también las transacciones comerciales. Por ello, se hizo necesario crear un medio de expresión del valor divisible, ya que sólo aquellos que poseían bienes susceptibles de ser divididos podían comprar otros bienes cuyo valor de cambio era inferior (la diferenciación entre valor de cambio y valor de uso no llegaría hasta la elaboración del concepto por los griegos). Con este fin, y para facilitar sobre todo la satisfacción de las necesidades de menor valor, se creó el dinero. Surgió como sustitutivo del trueque a pesar de que esta figura aún se puede contemplar en numerosas Ferias de carácter local.

D) Las características más sobresalientes del dinero eran:

- Su valor estable no fluctuante
- Su divisibilidad.
- Su permanencia a pesar del uso.
- Su aceptación a pesar del uso.
- Su poco peso.

- Su reducido tamaño.
- Su facilidad de uso.

Con este medio de pago se desarrolló ampliamente el intercambio comercial y se normalizó de manera objetiva la fijación de los precios, con la que se establecía un valor comparativo entre los distintos productos. En las costas mediterráneas las transacciones se realizaban a diario, al mismo tiempo que crecían las necesidades de los indígenas costeros que veían llegar a sus ciudades los barcos fenicios cargados de productos atractivos que podían ser cambiados por oro, plata o cobre. Los fenicios fundaron ciudades y colonias a todo lo ancho y largo de la costa del mar Mediterráneo: Cártago, Gadir, Adra, Malaka... dejando tras de ellos una estela comercial, raíz fundamental de evoluciones posteriores.

- D) En algún momento, estos comerciantes se dieron cuenta de que, a efectos de una mejor distribución de los bienes y de los recursos, cada cual debía potenciar sus factores preponderantes (las antiguas Ventajas Diferenciales) con el fin de establecer relaciones de cambio con los demás integrantes de la comunidad. Supieron que no solo era necesario cambiar, sino también encontrar aquellas ventajas que les hicieran diferentes de los otros participantes en la vida mercantil; es decir, buscar una especialización que les ofreciera ventajas a la hora de cambiar aquella unidad sobrante o aquellas unidades construidas expresamente para ser vendida.
- E) Un sistema más científico del intercambio comercial era el que se tenía entre los clásicos griegos y romanos. Allí se defendían abiertamente los esquemas de una economía liberal del mercado y desde allí se irradiaron los esbozos de cierto profesionalismo, al surgir la figura del comerciante como persona dedicada habitualmente al comercio y no a la producción en la agricultura o en las industrias básicas que se habían establecido, siendo, quizás, el germen de la futura aparición del mercantilismo económico que enlazará sus teorías con los

más modernos puntos de vista del Marketing actual y que sentó las bases para el tratamiento científico de los conceptos comerciales de nuestros días. Desde ese momento, la agricultura perdió su preponderancia como base del intercambio y fundamento de la civilización, dejando paso a otras actividades. Motivaciones y afanes comerciales eran hasta entonces los únicos argumentos que impulsaban a los pueblos desarrollados a buscar nuevos cauces para sus intercambios. Sin embargo, otros pueblos, acuciados únicamente por motivos de subsistencia penetran por la fuerza en aquellas regiones donde el comercio había evolucionado. Aquellos pueblos de escasa cultura irrumpen en el espacio dominado por griegos y romanos anteriormente, destruyendo, en principio, los avances logrados. Sólo más tarde, cuando asimilan las costumbres, la lengua y la cultura de los pueblos sometidos comienza un nuevo desarrollo con una economía más floreciente. La agricultura se hace más productiva y se empiezan a desarrollar considerablemente la minería y la industria. Se acuña moneda en la casi totalidad de las regiones y se facilita la circulación de los bienes gracias a la implantación de los esquemas de un comercio evolucionado. Compite con la agricultura el trabajo manual. El artesano llegó en esa época a crear un auténtico tráfico mercantil por la comercialización de los materiales que él transformaba.

- F) Con la necesidad de transportar los materiales y los productos manufacturados se estimuló la creación de algunas líneas fijas de transporte entre los diferentes centros del intercambio. Para que estas líneas fueran cada vez más eficaces se desarrollaron nuevas técnicas de fabricación de medios de acarreo, fundamentalmente barcos, y se acrecentó la construcción en las grandes ciudades. Y se hizo necesaria la búsqueda de nuevos mercados así como la implantación de puestos fijos de venta en los grandes centros mercantiles. La idea del comercio activo comenzaba su notable expansión marcando los primeros pasos de este desarrollo en las Ferias y los Mercados.

Si nos damos cuenta, el ciclo: **necesidad -creación del producto- satisfacción de la necesidad -utilización del producto- creación de nuevas necesidades,**

básico en la teoría de desarrollo del Marketing, se repite constantemente. Nuevas técnicas, nuevos inventos y nuevas necesidades hacen que comercio y cultura impulsen los nuevos descubrimientos. La competencia entre las personas y las colectividades abre nuevos caminos al progreso. Aunque no están científicamente desarrollados se aprecian ya claros síntomas de técnicas de promoción, de publicidad, de investigación de nuevos mercados y productos y, por supuesto, de exportación de los bienes a otros países a través de las rutas abiertas hacia mundos desconocidos.

G) Se comienza a producir no ya para el propio sustento sino para ganar dinero, para obtener un beneficio. Estas nuevas necesidades generan los primeros síntomas de organización empresarial. Organización no caracterizada por sus esquemas científicos en lo referente al Marketing, ya que no existían las técnicas de evolución adecuadas, pero con unas ideas bastante claras en cuanto a los objetivos que perseguía. Indirectamente, al trasvasar los productos de uno a otro mercado se estaba realizando una auténtica investigación de las necesidades futuras de los consumidores. Es decir, que salvo los monasterios que (en algunas épocas) se autoabastecían, el resto de la sociedad intercambiaba ya sus bienes dentro de los esquemas típicos de una sociedad mercantil desarrollada. Las nuevas necesidades generan nuevas actividades. Hacen falta vestidos: se crea la industria textil. Hacen falta viviendas: se desarrolla la construcción y con ella la industria de la madera. Para complementar estas industrias se activan las de la bebida y el vidrio, y para transportar estos bienes de uno a otro lado evoluciona la fabricación de carros y barcos con nuevas tecnologías. Con ellas llega el lujo, y el ocio; y el dinero aumenta su uso para pago del arte y el confort. Con este dinero se revierte en los cultivos en forma de inversión; evoluciona la alimentación y las nuevas técnicas de distribución. Es una escalada que aumenta en proporción geométrica hacia un nuevo esquema económico mundial.

Varias son las causas de la expansión de las empresas:

- Las constantes necesidades obligan a organizar medios de transporte y comunicación para perfeccionar las relaciones del intercambio, lo cual, a su vez, genera nuevas necesidades de producción y de servicios. Se crean las primeras empresas que no fabrican nada sino que prestan únicamente su trabajo a otros como un servicio accesorio a la relación principal.
  - La formación de los mercados y el auge de los movimientos migratorios, hacen que alrededor de estos centros se formen las grandes ciudades. Muchas aún hoy conservan sus características anteriores, sobre todo, las referencias al agrupamiento de las colectividades según sus nexos de unión más significativos, uno de los cuales (quizás el de mayor fuerza aglutinante) es la nacionalidad. Es posible ahora observar, por ejemplo, calles de los francos o normandos, arrabales árabes, o barrios judíos en muchas capitales europeas.
- H) Otro lazo de unión es la profesión. Aquel que con carácter habitual se dedica a un oficio, a una profesión, se reúne junto a sus colegas para comentar puntos de vista y defender sus intereses. De ahí, también, los nombres de muchas calles, tales como: Cuchilleros, Curtidores, Zapatería, etc.:
- Los avances tecnológicos, esencialmente en el campo de la Medicina, inciden abiertamente en un incremento notable de la población, sobre todo en los núcleos urbanos más prósperos, lo cual acarreará el establecimiento de un comercio medio que satisfaga las necesidades que la nueva población genera. Comienza así una espiral en la que es necesario buscar y crear nuevos sistemas de producción más acelerada. Se empieza a pensar en la importancia de dividir el trabajo, de crear secciones de producción horizontal no integrada, iniciándose los primeros pasos del trabajo en serie y agudizando el ingenio en aras de nueva tecnología racional y científica. Al mismo tiempo se incrementa la producción, con lo cual, a veces, se generan más excedentes, dadas las condiciones de competencia.

- No existen cauces adecuados de información de las reacciones de los mercados más allá de la información transmitida de viva voz. Por ello, en el caso de que las actividades produjeran ganancias, éstas se volvían a invertir para crear nuevos productos tendiendo así a ganar a una mayor porción del Mercado.
  - Y en el caso de excedentes de fabricación se acentúan las características de la competencia con regulación de precios, y se conjugan las argumentaciones de venta tendentes a la colocación en el mercado de esos excedentes.
  - La competencia se hace activa; los gremios y las ligas defienden los intereses sectoriales ante la continua abundancia de artículos y servicios. Comienza a faltar trabajo, con lo cual el poder de compra disminuye y se detectan amplias situaciones deficitarias, lo que trae consigo nuevas reducciones, mayor competencia, más desleal y paralización de los índices de crecimiento.
- I) Ante una tésitura semejante, se intenta buscar las fórmulas para estabilizar la situación de la demanda. Los comerciantes tratan de descubrir nuevas necesidades, de ofrecer nuevos argumentos, de reducir sus costes y de aumentar su grado de servicio, con el fin de poder crearse una clientela fiel y activa, y buscan la manera de transmitir al Mercado sus Ventajas Diferenciales: aquellas que les hacen distintos a los competidores y más ventajosos que los demás comerciantes. Deben llegar a transmitir sus estímulos a los demás y, si es posible, motivar en ellos nuevas formas de necesidades. Ya no es necesario vender lo que se fabrica. Se debe fabricar sólo aquello que se pueda vender. Y además se deben personalizar sus argumentos en una frase, en un slogan fácilmente identificable, en un envase o en una etiqueta.
- J) Los agentes que sustituían en los puestos fijos del mercado a los comerciantes, también adquieren tal cualidad como Vendedores de las mercancías en otros mercados, por cuenta y mandato del comercializador principal. Las instituciones, poseían sus normas escritas donde se recogían las prácticas

tradicionales que se elevaban al tratamiento de relaciones jurídicas contractuales reguladas por la Ley. Cabeza de puente de este Ordenamiento Mercantil fueron las Ciudades italianas, las cuales, como centros de tráfico comercial, irradiaron al mundo occidental sus concepciones jurídicas más adelantadas.

Respecto al dinero, se abandona el criterio de dinero-mercancía por el más nuevo de dinero-símbolo. El proceso de reconversión se realiza gracias a la confianza de los comerciantes para aceptar como pago de sus transacciones los recibos de los depósitos bancarios emitidos por los banqueros en el momento de recibir las joyas, el oro y la plata para su custodia. Al ser el saldo de las entradas de estos depósitos superior al de las salidas de los mismos, los banqueros empezaron a emitir recibos por encima del valor de sus depósitos y a emplear estos recibos en la concesión de adelantos (préstamos y créditos) a sus clientes. El negocio bancario se había puesto en marcha.

- K) El círculo está ya cerrado. El Marketing, como ciencia que estudia las necesidades de los Mercados para su satisfacción por los comerciantes, ha comenzado. Será años más tarde, en Estados Unidos, donde recibirá el espaldarazo definitivo.
- L) Aparece en esta época la letra de cambio para facilitar el pago y también como un excelente argumento comercial. Y se acomoda en la sociedad un nuevo criterio en el gasto, al ser superados los sistemas de vida anterior en los que se trabajaba solamente para alimentarse: el dinero sobrante se invierte ahora en artículos sin valor funcional. El lujo, el ocio, etc., son los nuevos apartados a tener en cuenta desde ahora. Ya no se piensa tan sólo en satisfacer las necesidades evidentes del Mercado sino que podemos descubrir nuevas necesidades latentes y desconocidas.
- M) No es necesario saber qué necesita la gente sino qué desea, qué siente, qué le gusta... para ofrecérselo de la manera más atractiva y más fácil que sea posible. De la etapa del simple consumo se ha pasado a la del consumismo total. No

importan los sacrificios ni los problemas económicos: el comerciante va a encontrar la forma de seguir vendiendo sus productos aún a costa de grandes riesgos financieros. Se hace imprescindible ya, eso sí, una amplia información sobre las reacciones del mercado; y por ello se potencian todos los métodos de información sofisticada.

Al mismo tiempo, las reivindicaciones políticas se hacen más fuertes; los Sindicatos presionan como alternativa laboral imprescindible y las jornadas de trabajo se reducen. Y hay nuevas consideraciones a tener en cuenta de tipo ecologista, de tipo naturalista, de tipo artístico, social, urbanístico, religioso y cultural. Motivaciones de tipo político mueven a las masas a desear y ser deseados. La caída de tabúes y prejuicios en una sociedad en la que predominan la fama, el poder o el lujo empujan a la utilización de técnicas y métodos usados hasta entonces por el Marketing, aunque esquivando a veces el término en algunos casos.

La Economía de Mercado, a caballo entre el capitalismo anterior y las concesiones socialistas más ortodoxas, formula sus principios básicos:

- El Estado no permitirá las concentraciones de poder y los monopolios que el sistema capitalista obtiene como consecuencia de su absoluta libertad teórica.
- El Estado moderno se hace no intervencionista, salvo en aquellas materias y ocasiones en que sea inevitable: defensa nacional, alteraciones graves de los esquemas sociales democráticos, defendiendo a ultranza la libertad de trabajo, de comercio y de consumo.
- El Estado se hace responsable de acercar, en lo posible, las diferencias en los niveles de la distribución de la renta, y en mejorar los niveles de libertad y de igualdad entre los ciudadanos.

N) El Marketing, así, tiene un marco adecuado de respeto para desarrollarse dentro de los esquemas de una economía liberal de la empresa, en los que la libertad de

elegir esté garantizada. Adam Smith, predicador de la no intervención del Estado en los asuntos económicos, condujo al mundo a la libertad de comercio y a la implantación del patrón oro. Sin embargo, cada uno de los países, en su afanosa búsqueda de implantación de sus propios argumentos coyunturales, establecieron un enfoque de signo contrario favorecedor de sus propios intereses: el proteccionismo.

En los primeros años del siglo XIX se consolidan los ataques al liberalismo hasta entonces dominante y se radicalizan las posiciones contrapuestas a la ideología liberal. Respecto al dinero se aceptan, casi con carácter general, los principios de mantenimiento del valor de las monedas respectivas y se constituye el patrón oro como mecanismo idóneo de equilibrio del sistema monetario.

- O) La etapa delimitada por los años cincuenta, en su final, posee muchas de las características que configuran esta moderna técnica dentro de un contexto general caracterizado por un comercio libre y en expansión, a pesar del predominio económico y político de un número muy reducido de países; predominio de muy distinto signo que en la actualidad, pues los bloques de países alineados exigen (como potencial de compra al mercado) una mayor cooperación en materia de comercio y desarrollo a los países dominantes, como instrumento definitivo para poner término a la división del planeta en zonas de riqueza y zonas de pobreza. Otra de las características de esta etapa se determina por la libre circulación de productos, de capitales y de tecnología.

Esta dinámica encontró su principal motor en los países desarrollados que ya habían comenzado en las anteriores épocas (colonialistas e imperialistas) a buscar la salida de sus productos y el abastecimiento de las materias primas para producirlos. Como consecuencia de este movimiento hacia otros mercados se produce una amplia liberalización en el suministro de las primeras materias, y la creación y puesta en marcha de las instituciones de cooperación internacional.

El Marketing consolida su imagen comercial proyectando sus técnicas a otras actividades empresariales. Se considera Marketing todo aquello que ayuda a conocer un producto y a establecer unas previsiones a las cuales deben adaptarse los planes de la sociedad; y en fin, se considera que todas aquellas técnicas, aparentemente conexas, cuyo estudio incluye desde las motivaciones de compra hasta el conocimiento de las reacciones del mercado y sus expectativas ante nuevos estímulos de la competencia, pasando por los problemas del transporte o de la distribución, son actividades de Marketing.

P) Se trata de un Marketing exclusivamente comercial que se ocupa principalmente de los procedimientos tendentes a establecer las previsiones adecuadas para el incremento de las Ventas. La crisis del petróleo de los setenta marca una desviación importante en las estructuras sociales, comerciales, económicas y políticas del mundo.

Q) El Marketing también se ve abocado a modificar sus esquemas y abandona el carácter exclusivista sobre las actividades comerciales para entrar de lleno en otros campos.

A raíz de la declaración de la ONU reconociendo a cada Estado la plena soberanía permanente e integral sobre sus recursos naturales y sobre todas sus actividades económicas, un nuevo orden internacional dio comienzo.

Evidentemente, había muchos puntos que debían ser modificados con respecto a los años anteriores y el Marketing toma buena nota de ellos porque van a ser decisivos en el desarrollo de sus actuales coordenadas.

ANTES DE 1973	DESPUÉS DE 1973
Crecimiento acelerado	Crecimiento cero
Energía barata	Energía cara
Nuevos mercados	Mercados saturados
Países de libre competencia	Países en bloque Proteccionismo
Financiaciones USA	USA es deficitaria
Trasvases de población	Sectores abandonados
Inversiones en papel moneda	Inversiones en oro y plata
Países inventores = Países productores	Países inventores = Países vendedores
Sindicatos nacionales	Sindicatos internacionales
Creación sociedad consumo	Inflación. Paro. Desequilibrio

R) A partir de ahora las características esenciales del nuevo esquema son:

- Incrementos en la productividad, en los canales de distribución, en la calidad integral de los productos y en los precios, lo cual va a acarrear una mayor presión competitiva por parte de países hasta entonces no intervinientes con suficiente peso específico en el mercado

- Supresión paulatina de las barreras arancelarias (y de las no arancelarias) de cada uno de los países, lo que va a influir en los precios comparativos y en el declive del proteccionismo nacionalista.
- Incremento de la participación de los países en materia de distribución y logística, así como en el transporte, lo que va a tener como consecuencia inmediata una distribución más racional y equilibrada del mercado y de los costes.
- Potencial comprador en aumento por parte de los bloques formados entre distintos países en defensa de sus intereses comunes; intereses que son económicos en la mayor parte de las ocasiones y que poseen una fuerza superior a los intereses lingüísticos o sentimentales. Hasta entonces, una nación medía sus fuerzas por lo que podía vender. Ahora se considera asimismo un potencial extraordinario la capacidad de compra del país de que se trate, sobre todo de ciertos productos cuyos excedentes no pueden ser introducidos en los mercados convencionales ya saturados.
- En una situación deficitaria en general, las balanzas comerciales de la mayoría de los países (excepción hecha de los países productores de petróleo) se ven resentidas, lo cual implica la auténtica necesidad de exportar. Pero los problemas son difíciles de resolver porque los desequilibrios de las balanzas de pago han alcanzado incluso a las economías de tipo socialista con desviaciones importantes en sus sistemas planificados. Se ha acentuado la competencia entre los países fundamentalmente vendedores, además de los problemas monetarios en el valor comparativo (el precio como argumento de venta) y de las graves complicaciones de tipo financiero y de creación acelerada de necesidades en los países básicamente compradores. En la búsqueda de soluciones válidas sólo existe un camino: el de la colaboración internacional tratando de eliminar las distorsiones económicas, financiando el progreso de los países en vías de desarrollo, promoviendo la inversión y la participación en la producción internacional,

creando los cauces y los organismos necesarios para esta cooperación y elaborando una normativa ética no sólo sobre las actividades comerciales sino también sobre las extraeconómicas.

El nuevo Marketing actual es la versión de sus técnicas más avanzadas. Estas técnicas poseen hoy una fuerte carga científica de apoyo en las más modernas ciencias, tales como: la Sociología, la Informática, la Psicología, la Estadística, etc. También se caracteriza por un factor que resulta un componente eficacísimo en toda ciencia en desarrollo: la experimentación, así como por una metodología racional y por una evolución de las técnicas hacia terrenos puramente lógicos y esquemas absolutamente científicos.

- S) Si lo observamos atentamente, los estudios de Marketing (con este u otros nombres, ya que los términos de identificación están totalmente superados) son realizados tanto por las empresas que desarrollan sus actividades en un mercado competitivo para un mejor conocimiento de sus productos, de los productos de la competencia y de las necesidades y las características de sus mercados, como por las empresas en situación de monopolio para racionalizar sus sistemas de producción o de distribución y la sugerencia de nuevas aplicaciones al mercado consumidor y distribuidor.
- T) De la misma manera, técnicas de Marketing y no otra cosa son los procedimientos de captación de los grupos políticos, ecológicos y de otro tipo a la hora de establecer sus sistemas de comunicación con el mercado potencial. El Marketing de las ideas, de la información, del ocio son conceptos que hoy ya no repugnan, siempre que sean tratados, eso sí, desde puntos de vista éticos y de construcción social. Hoy nos encontramos ante una cadena de crisis de tendencias dispares, ya que no sólo afectan a los factores económicos y comerciales, sino a las estructuras sociales y políticas en general. En un ambiente hasta hace poco marcadamente inflacionista, con aumentos crecientes en los costes y con dosis elevadas de inestabilidad política, el ser humano debe concretar las expectativas de cada caso particular. Y estas expectativas exigen

una planificación a ultranza. Planificación que será de Marketing en nuestro caso pero que no lo será, quizás, en otros ámbitos diferentes. Para nosotros, en el Conocimiento el Mercado y en la adecuada Planificación de la Gestión radica la esencia del Marketing: en esta Planificación, en este adelantamiento al futuro, en este conjunto de previsiones que configuran los esquemas de una gestión racional y dinámica.

- U) Se puede planificar sin hacer Marketing, eso es evidente; pero no se puede hacer Marketing sin planificar, sin desarrollar racional y científicamente la gestión y el pensamiento. Y si los esquemas están modificándose, debemos modificar nosotros los nuestros con el fin de adecuar nuestros objetivos a nuestro mercado. Del Mercado en la concepción más amplia del término; es decir, como síntesis de las necesidades del conjunto de la sociedad. Si en el futuro, aquella sociedad va a ser de recursos limitados hemos de flexibilizar nuestra organización y alterar nuestra estructura cultural en aras de obtener los mejores resultados.

Una mejor gestión está ahora en manos de todos, ya que todos hemos de colaborar en esta planificación que no será nunca excesivamente tecnificada sino racional y, por lo tanto, basada en los más elevados criterios de la persona. Quién sabe si un nuevo Humanismo va a ser la respuesta futura a tantas previsiones agoreras y catastrofistas.

- V) Las empresas van a revisar y a actualizar sus parámetros porque ya no pueden desarrollar su trabajo dentro de los esquemas convencionales. Pero, ¿cuáles son los nuevos parámetros esenciales de las funciones clave en el Marketing? Según los especialistas que periódicamente obtienen conclusiones en las Jornadas de Marketing, la Dirección, la Organización y el Control de la Gestión son los pilares básicos sobre los que ha de asentarse el Marketing del futuro, siempre que se les dé un nuevo enfoque, se les dote de nuevos instrumentos de actuación y de nuevas orientaciones, adecuadas a los momentos de que se trate.

W) Pese a las circunstancias agobiantes que atenazan a nuestra sociedad no podemos detenernos. Si la incertidumbre del entorno crece y la complejidad de los trabajos aumenta, es lógico que los planes tradicionales no vayan a servirnos en el futuro. Por ello, es necesario enfrentarse a estas necesidades de innovación y de imaginación para adaptarnos a las características del entorno, intentando coordinar e integrar nuestros objetivos comunes.

X) En un estudio de Interfuturos cuyo título es "**Frente al futuro: el dominio de lo probable y la gestión de lo imprevisible**" realizado por el Instituto de Prospectiva del Ministerio de Economía se planteaban cuatro cuestiones fundamentales que era necesario resolver ante la quiebra de los factores tradicionales del Mercado:

- ¿Puede continuar el crecimiento sin verse entorpecido por las disponibilidades de energía de materias primas, de tierras cultivables y por la continua erosión del medio ambiente como consecuencia del mal uso de los residuos contaminantes?
- ¿Cuáles van a ser los problema de crecimiento, de estabilidad y de empleo a los que se tendrán que enfrentar las sociedades futuras?, ¿Cuál será la capacidad de estas sociedades para adaptarse a la presión del futuro?, ¿Van a adoptarse sistemas de valores que transformen a medio plazo el volumen de la demanda y de la producción?
- ¿Cómo pueden reaccionar las sociedades de los países subdesarrollados y del tercer mundo ante esta situación? ¿Qué acciones conjuntas pueden emprender para mejorar eficaz y equitativamente el funcionamiento económico internacional?
- La interdependencia entre las naciones es al mismo tiempo beneficiosa y es fuente de presiones, incertidumbre y vulnerabilidad. ¿Cuáles son las perspectivas de esta interdependencia? ¿Cuáles son los problemas

que se plantean en temas tales como Comercio Exterior, la distribución racional de la energía y las materias primas, de las actividades industriales y de las agrícolas o del sistema monetario? ¿Cómo se va a intensificar la cooperación entre los Gobiernos para mejorar los procedimientos de solución de los conflictos?

"Será necesario, como decía F. Mitterrand, que las empresas no se replieguen en sus propios egoísmos. Será preciso que se tengan en cuenta intereses que no sean tan sólo los de cada unidad de producción, sino también los intereses de otras empresas del sector de la misma actividad industrial, los intereses de los consumidores y los de las colectividades locales y regionales".

- Y) Nuestro entorno va a sufrir profundas transformaciones: un nuevo estilo de vida; tasas de crecimiento moderadas, incluso negativas a nivel demográfico, puesto que el medio ambiente pasa a ser una cuestión esencial; restricciones físicas, económicas y sociales; transformación de las concepciones del Estado y del Mercado; tensiones entre avances e involuciones, entre la aceptación de la apertura y la tentación del repliegue; dependencia alimentaria como consecuencia de un desarrollo agrario aún por realizar; resolución de las incógnitas planteadas por la biología, la electrónica, la ecología, etc.; soluciones a los problemas energéticos, estudios del espacio y de los océanos y sus posibilidades; y crecimiento, en fin, de los problemas empresariales; problemas financieros, de inversión y de productividad, mayor presión fiscal, incremento de los costes, etc.
- Z) La gestión empresarial requerirá, pues, nuevos enfoques y una nueva mentalización en los criterios de Dirección y de Gestión basados en una actitud solidaria frente a la crisis, en el diálogo, en la negociación, y en el mutuo respeto.

## ETAPAS Y CONSIDERACIONES HISTÓRICAS DEL INTERCAMBIO COMERCIAL

Etapas históricas	Reacción Social	Consideración Profesional	Consideración Científica	Bases económicas
Autosuficiencia económica	Reacciones vitales	Actividad de sustento principal	Nula	Ganadería y agricultura
Trueque de mercancías	Cierto nivel social	Alternativa económica simple	Iniciación de la economía primaria	Desarrollo demográfico. Intercambio comercial
Mercados de tipo local	Gran preponderancia	Predominio de clase	Cierta especialización	Aumento de la producción. Intercambio excedentes
Economía monetaria	Decadencia	Actividad económica usual	Especialización alta (en los cualificados)	Incremento mercantil Circulación monetaria
Capitalismo primitivo	Indiferencia	Representantes (sin cualificar)	Sin excesivo valor (excepto el artesano)	Exportación. Comercio internacional en desarrollo
Revolución industrial	Orientación a la producción	Ejecutivos de ventas	Medición de la consideración por las ventas	Nuevas técnicas de información. Producción masiva
Sociedad moderna	Orientación al Marketing	Planificadores de Marketing	Por el conjunto de los objetivos	Inventación y tecnología Consolidación esquemas
Sociedad futura	Orientación a la persona	Personas con capacidad lógica	Por las satisfacciones de tipo social	Marketing integral

## 4. LA DIRECCIÓN DE MARKETING

La idea que la Dirección General suele tener del papel del Director de Marketing o del Director Comercial (según utilicemos el término en el sentido anglosajón o centroeuropeo) se determina generalmente por una de las siguientes tendencias:

- a) Concepción usual del Director de Marketing como Vendedor. Desde este punto de vista, el perfil del Director de Marketing se ha visto estereotipado por las cualidades convencionales que adornan a cualquier persona de éxito en las ventas. De hecho, como Parkinson asegura, existen muchos Directores de Marketing dentro de su nivel de incompetencia que podrían haber seguido siendo buenos vendedores sin el ascenso propuesto por la Dirección General o, incluso, buscado por ellos, con humana lógica profesional.
- b) Concepción del Director Comercial de Marketing como persona de confianza de la Dirección General. Quizá sin una adecuada formación, pero con una fuerte carga emotivo-profesional hacia su inmediato superior, que son los que, en suma, manejan las políticas comerciales a través de un personaje “de paja” sin demasiado peso específico ni en las técnicas y herramientas de Marketing ni en sus equipos de ventas.
- c) Concepción de la Dirección de Marketing como medida defensiva de la empresa desorganizada. En la lista de aplicación de medidas defensivas en épocas de crisis, tales como la que atravesamos actualmente, se considera que un Director Comercial, un Director de Marketing puede obrar el “milagro” (ya que la medida suele aplicarse en tiempo desajustado al momento en que se necesitaba) de enderezar la situación, gracias a la aplicación instantánea de “fórmulas-mágicas” (inapreciadas absolutamente, sin embargo, por los mismos que le llaman a ocupar el puesto citado). En estos casos, la tendencia es contratar una persona ajena a la empresa, por supuesto muy bien remunerada, y cuyo estado de frustración va a ser continuo en la mayoría de los casos.

d) Concepción de la Dirección de Marketing como desarrolladora eficiente de la Función de Marketing. Quizás, y desgraciadamente, esta es una consideración poco frecuente que, sin embargo, encaja perfectamente dentro del concepto más moderno del Marketing actual. Es decir, el Director Comercial, o el Director de Marketing, o el Director de Marketing y Ventas, es aquella persona que va a responsabilizarse de la función general de Marketing dentro de la sociedad. Esta función (creada por innovación o ya en desarrollo) engloba una serie de actividades, una de las cuales es la comercialización del producto: las ventas propiamente dichas. Pero, además, es la persona responsable, es decir con la autoridad, los medios y los recursos suficientes, para el desempeño de sus objetivos, de la fijación de las estrategias y las políticas de Marketing distintas de la etapa de la comercialización pura: distribución, logística, estudios e investigación de mercados, área de desarrollo de nuevos productos, determinación de los precios, análisis de la competencia, nuevas necesidades, publicidad, imagen, etc.

Si las anteriores concepciones eran fruto del tono general de las reacciones de la empresa contra las tensiones ambientales del entorno dominante en ciertas coyunturas, esta última es fruto de una reflexión racional en ciertas etapas de la organización general de las sociedades mercantiles de todo tipo, e, inclusive (nos atrevemos a sugerir) en sociedades no mercantiles, de tipo político, social, humanitario, etc...

Si analizamos históricamente las causas que han producido las diferentes concepciones, los diferentes puntos de vista, desde los cuales la Dirección General observa a la Dirección Comercial o a la Dirección de Marketing, sin entrar, en ningún caso, en los puntos de vista que otras áreas y otros estamentos del nivel jerárquico inferior conceden a la figura del Director de Marketing ya que podríamos llenar todo un libro de consideraciones, en un amplio porcentaje equivocadas, vemos que a finales del siglo XIX y en los comienzos del XX el ambiente empresarial se vio dominado, tal como indica Leslie M. Dawson, Adjunto de Marketing en la Northeastern University, por

rápidos cambios tecnológicos, progresando en sectores tan distintos como la agricultura, los transportes o las comunicaciones. El aumento de la producción fue la inmediata consecuencia; y la aceleración del consumo el efecto más relevante. La revolución tecnológica hizo a las empresas de entonces orientarse hacia la producción. La Dirección General tomó la alternativa más clara; reforzar y aumentar las ventas y mejorar la eficacia de sus equipos e instalaciones para producir más y mejor. Es decir, un círculo vicioso donde se comenzó a producir para consumir más y a este mayor consumo seguía un nuevo aumento de la capacidad productiva.

Según P. Druker en su libro: “La práctica de la Dirección” la actitud típica del vendedor, del hombre comercial, se resumía, hace ya tres cuartos de siglo en Norteamérica, en el “eslogan”: el Departamento de Ventas venderá todo lo que la fábrica produzca.

La actividad de ventas no era considerada como esencial y la producción bailaba con la más bella y gozaba de las consideraciones extremas de la Dirección General. El “representante”, el “viajante”, era una de las figuras típicas de la época, pero carecía realmente de ciertas características de la palabra con la que se le designaba (a efectos jurídicos) en relación con el representado. Era el hombre (pocas mujeres había entonces en la venta...) jovial, extrovertido, presto al compadreo (tomamos conceptos usuales incluso entre el “público”, que así se le llamaba al cliente), el artista de la venta, el encargado, por casi todos los medios, de encajar como fuera su mercancía. La habilidad y la inteligencia se presumían en la producción; por el contrario las ventas hacían escaso uso de esas cualidades porque en aquel entonces no era aún “su turno”.

A finales de la década de los años 30 —en España mucho más adelante (nuestro retraso en esta materia es evidente)— se opera un nuevo cambio, debido, como siempre, a las tensiones del entorno arriba mencionadas. La producción alcanza metas nunca igualadas; la población aumenta a un ritmo de un 10 % anual, lo cual supone un índice relativo equivalente a la mitad del índice de aumento productivo. El trabajo en cadena opera la conversión de la producción en actividad de masa. Hay, sin embargo, una ley eufóricamente olvidada: la ley de la oferta y la demanda, que comienza a

desequilibrar el ambiente: la demanda no consigue seguir el ritmo marcado por la producción; la renta per cápita experimenta en sus operaciones toda clase de actividades especulativas; el consumo está saturado y la productividad sigue en aumento gracias a nuevos recursos tecnológicos cada da más sofisticados. Las épocas de guerra son la puntilla del ordenamiento económico mundial que entra en una grave depresión.

La reacción no se hace esperar. La empresa comienza a crear mecanismos defensivos tendentes a encontrar las bases para un crecimiento más racional de los niveles del trabajo y para una potenciación progresiva de los métodos comerciales. La venta se ennoblece ante los ojos, sobre todo, de la Dirección General. Se olvidan los lujos técnicos y el perfil del Vendedor se profesionaliza con características algo más importantes que la mera agresividad o la simpatía. La etapa de la Venta (con mayúsculas) ha comenzado. Los de producción bailan ahora con la más fea y los de compras siguen una línea paralela equivalente. La capacidad científica de la comunicación de ideas, de la solución de problemas suscitados por nuevas necesidades (a veces conducidas por promociones o campañas publicitarias unilaterales) y la forzosa consecución de los objetivos previstos, son conceptos que modifican radicalmente el panorama comercial.

La empresa se vuelca ahora hacia una nueva forma de gestión: la gestión de las Ventas. Los argumentos tipo, las técnicas comerciales, las características personales coinciden siempre en la meta común de aumentar las ventas.

La Dirección General entiende que el papel del Vendedor es ahora diferente; que la tendencia de la demanda puede verse afectada por la personalidad del personal de ventas al cual recluta, selecciona y retribuye con remuneraciones superiores a los de otras áreas de la empresa.

Sin embargo, el Director Comercial aún no interviene como figura (en la mayoría de los casos ni en el mero aspecto nominativo) en cuanto a la fijación de estrategias y planificación comerciales, conceptos éstos significativos de la próxima etapa. Los objetivos comerciales cumplidos son entonces el sistema de valoración del directivo y de su equipo, a veces sin considerar en absoluto la rentabilidad del volumen de ventas; e, incluso, con la teoría de que un aumento en las ventas representaba un incremento equivalente en la cifra de beneficios.

Así las cosas, comienza a fraguarse la iniciación de la etapa siguiente: la etapa del Marketing.

La era de la abundancia coincide con la etapa del Marketing en los momentos inmediatos siguientes a los de prosperidad de la última guerra mundial. La economía supera la depresión, e, incluso supera los niveles míticos que se habían obtenido en los años anteriores al conflicto. Nuevos procesos tecnológicos, nuevos sistemas cada vez más sofisticados hacen imprevisibles las actividades de las empresas mercantiles. Estas, desbordadas por los costes cada vez más crecientes, no aciertan a deslindar siquiera la naturaleza verdadera de sus propios sectores económicos. Las competencias se superponen, y las legislaciones protectoras del libre comercio de todo tipo proliferan en todos los países adelantados: medidas antitrust y antimonopolio, protección legal contra el dumping, creación de las primeras asociaciones de consumidores... Es decir, medidas que implican un mayor control de los esquemas de fijación de precios, un aumento feroz de las competencias entre empresas, y una clara disminución de los beneficios.

La saturación del consumo es evidente; y la época anterior carga con todas las culpas. Se acusa de manipulación de los medios de comunicación, se acusa a las sociedades por sus presupuestos de promoción, de publicidad y de relaciones públicas. Se opina profusamente y se instruye al consumidor sobre las actividades empresariales de todo tipo; unas veces de buena fe y otras intentando manipularle (y consiguiéndolo) en aras de posiciones políticas y de partido.

La situación es irreversible y los resultados son los mismos: hay un miedo irracional a una posible saturación en la demanda. Las empresas comienzan su transformación. Recordemos los casos de ciertas grandes empresas multinacionales salvadas de perecer gracias a un giro radical en sus estrategias. La diversificación y la dispersión de sus productos se hace necesaria intentando cada día captar una nueva área del mercado que ahora reconsidera sus convencionales estructuras.

Las empresas intentan convertir a sus vendedores (los antiguos representantes) en ejecutivos de Marketing, buenos conocedores de los segmentos del Mercado y, por lo tanto, capaces de determinar políticas de actividades tendentes hacia objetivos claros y cuantificados; expertos en analizar exhaustivamente cada empresa de la competencia; técnicos en estudiar al consumidor y sus necesidades; y especialistas en potenciar las demás actividades empresariales gracias a su consideración especial por la Dirección como: “El responsable del Marketing, que es quien puede absorber toda la información que transmite, como si fuera un ordenador electrónico, a las diferentes áreas funcionales de su empresa. La formación de este experto en Marketing deriva hacia bases más sólidas (teóricas y prácticas) en las ciencias sociales, financieras y económicas y en las relaciones sociológicas del Mercado. Su tarea aumenta así de valor a los mismos ojos de la Dirección General.

El nuevo Director de Marketing (mujer u hombre que cumple la función de Director de Marketing, sea cual sea su denominación) no es ya el Vendedor de las etapas anteriores, sino el responsable del desarrollo estratégico creativo de la nueva filosofía de tratamiento del Mercado a un nivel muy superior al de las ventas propiamente dichas. De realizador comercial pasa a planificador, a estratega. Y sus resultados se ven claramente en el incremento progresivo de los beneficios empresariales. La contabilidad analítica se convierte en su más eficaz colaboradora.

“Las ventas provechosas en vez de las ventas cuantiosas -dice Dawson- se convirtieron cada vez más en el único criterio de una Dirección de Marketing con éxito”.

En la actualidad, los conceptos vuelven a superarse, y de la era del Marketing hemos pasado a equilibrar los criterios y a repartir las responsabilidades entre el resto de las áreas funcionales de las empresas. Unos dicen que hoy es la época de oro de los financieros; otros aseguran que la dirección por objetivos ha dejado paso libre a la dirección por excepciones. Alguien pensó que la informática desbancaría a los seres humanos; o que las tensiones del entorno modificarían radicalmente el futuro económico...

Sin ánimo de profetizar, nos encontramos en una etapa de sólida toma de conciencia de los problemas económicos y empresariales. Ni la preponderancia de alguna de las áreas de la producción, ni las recetas magistrales sirven ya frente a la teoría que considera que “la mejor concepción empresarial es aquella que adecua en cada momento su estructura, de manera ágil y rentable, a los factores del entorno coyuntural”. Una planificación racional y una dinámica orientación más humana y más amplia a través del análisis apropiado de las prioridades de los objetivos y de los recursos, nos permite ver la evolución más probable:

- Una mayor preocupación por el desarrollo personal, que sea capaz de reducir los niveles de mediocridad profesional, por un lado, y el despilfarro de cualidades profesionales, por otro.
- La acentuación de la importancia de la información en la dirección de las empresas, ya que una adecuada política de toma de decisiones implica el mejor procesamiento de la información más idónea suministrada en los momentos más precisos.
- Una profesionalización flexible de las personas, frente a la especialización a ultranza pregonada y fomentada en épocas anteriores.
- La más amplia potenciación de las figuras directivas en todos los ámbitos de la empresa. La búsqueda de auténticos dirigentes con las cualidades lógicas que requiere una moderna dirección no es algo nuevo: ha sido la

preocupación constante de las empresas más avanzadas a través de todos los tiempos.

No existen, en nuestra opinión, etapas (tan sólo a nivel histórico) socio-empresariales que conviertan a los responsables de ciertas áreas en poseedores de un especial carisma, sino formas más inteligentes o formas menos inteligentes de dirección, de las cuales van a derivarse todas estas consecuencias.

Sin olvidar que en la etapa actual los factores que condicionan la actividad empresarial son: la formación, la motivación, la correcta selección de personal, la aplicación de factores éticos y sociales y de todos aquellos factores de reconversión de los elementos humanísticos de la persona. Es decir, que el enfoque del desarrollo total, y no sólo el del desarrollo a corto plazo, hará más importante esta consideración positiva del ser humano, frente al individuo envuelto por la agresividad y el stress que deriva siempre, con seguridad, hacia circunstancias negativas, incluso para los beneficios.

Si es verdad la afirmación de que “ciudadanos felices construyen casi siempre cuentas de explotación positivas para las empresas”, el Marketing tiene mucho que decir todavía en estos planteamientos.

No se trata de convertir en expertos en Marketing a todos los empleados de la empresa. Pero no estaría de más que los expertos de Marketing se supieran al dedillo la melodía del Marketing y que el resto de los empleados de la empresa fueran silbando la misma musiquilla por los pasillos.

## 5. REQUISITOS DE LOS INTERCAMBIOS EN EL MARKETING

Para que se puedan (una *potencialidad* inicial de las operaciones es siempre necesaria) producir los intercambios comerciales son indispensables unos ciertos requisitos:

- A) La existencia de dos partes, como mínimo, para realizar la transacción.
- B) Que lo que una parte ofrece sea percibido como Valor por la otra, independientemente de la opinión del ofertante.
- C) Que esta otra esté dispuesta a pagar un Precio (en metálico o no) por lo que recibe.
- D) Que las partes puedan aceptar o rechazar en libertad las condiciones del intercambio (base éste requisito de la libre Competitividad empresarial).

La existencia posterior o no de Técnicas específicas de Marketing en estos intercambios cualificará las operaciones independientemente de su carácter económico. Es decir, vender yogur en una jarra o en una cántara al borde de la carretera es sin duda una operación de intercambio económico; vender, sin embargo, yogures en un hipermercado, en tarrinas decoradas especialmente en atención a los gustos de los clientes que constituyen el público al que nos dirigimos (target group o público-objetivo), y usando además herramientas técnicas de Marketing como apoyo, es una actividad de Marketing muy diferente.

Si se consigue que estos intercambios sean libremente duraderos, estaremos ya hablando de conceptos de fidelización y repetición de los intercambios que hoy se agrupan bajo el moderno concepto de Customer Relation Management (CRM), técnicas especiales destinadas al mantenimiento permanente de los intercambios entre los mismos clientes (satisfechos) y las mismas marcas de los que se hablará en el capítulo correspondiente.

El Marketing es una filosofía nueva. Una manera de entender la empresa con el fin de conseguir los objetivos de rentabilidad y de supervivencia por los que luchan todos los proyectos empresariales (grandes y pequeños) que se desarrollan en el mundo.

Por las mañanas nos despertamos con un radio-reloj o un despertador Casio. Los hombres se afeitan con una cuchilla Gillette, mientras preparan el café en una cafetera Electrolux. Las mujeres se arreglan para ir a su trabajo y se maquillan con productos de L'Oréal. Subimos en un automóvil Seat y llamamos por un teléfono de Vodafone o Movistar. Escuchamos en la radio Philips una canción del último disco Ana Belén o de Luis Eduardo Aute, nos fumamos un cigarrillo Marlboro (aunque sabemos que es perjudicial para la salud, porque vimos anoche el anuncio que así lo indicaba en TV), y tratamos de que la ceniza no nos manche la corbata de Balenciaga que ayer nos regalaron unos amigos en el curso de una visita a El Corte Inglés...



Todos somos por definición consumidores (John F. Kennedy)

## 6. CONCEPTOS ESENCIALES DE LA FUNCIÓN DE MARKETING

El Marketing se basa en conceptos cuyo significado, a veces, no coincide exactamente con los significados convencionales. Incluso, a algunos de estos conceptos se les confiere en el entorno del Marketing otros nuevos significados sobre los que merece la pena alguna aclaración. Veamos a continuación los más importantes.

### 6.1. El concepto Calidad como Valor Percibido



Tradicional y popularmente, se viene entendiendo por Calidad la “manera correcta de hacer las cosas (esencialmente los productos físicos o materiales) desde un punto de vista estrictamente técnico. De hecho, vendría a ser algo así como la “ausencia de chapuzas”. Los sellos de calidad que reconocen una trayectoria “limpia” de defectos así lo reconocen, básicamente.

La frase o el eslogan “Tenemos productos de calidad”, o el más manido “Ofrecemos Calidad y Servicio”, son planteamientos muy clásicos, más bien utilizados por empresas que solamente basan su Marketing en determinados (y escasos) argumentos de nula eficacia.

El concepto Calidad, desde Marketing, no se refiere tanto al Valor Añadido del que hablan los manuales de economía, sino al Valor Percibido realmente por los Clientes en el Mercado.

Es Valor aquello que yo, Cliente, percibo subjetivamente como Valor. Independientemente de lo que tú, Vendedor, trates de decirme sobre los parámetros y circunstancias de su fabricación técnica o de los valores económicos que tú creas que le has añadido; los cuales, en muchos casos, ya los doy como supuestos de antemano.

Solo así se entiende que yo esté dispuesto a gastar libremente, de mi dinero, de mi renta, el triple de dinero en un pantalón vaquero con rotos que en un pantalón vaquero con pinzas, con raya y con vuelta en los bajos. Eso sí: los rotos... deben ser de absoluta Calidad. Nada que ver con esos rotos caseros que desde lejos se ven como domésticos.

No existen códigos objetivos que indiquen a los consumidores lo que es o no bueno para ser adquirido. Eso sí, existen (o deberían existir) sistemas de información y de educación fomentados por el Estado que sirvieran para orientar el consumo hacia la libertad de decisión individual, según las personales escalas de valores de cada uno.

## 6.2. El Posicionamiento

Posicionamiento es un concepto de Marketing que tiene que ver con la forma en la que la empresa, la marca o el producto son percibidos mentalmente por el consumidor.

Más exactamente podría referirse a la manera en que la empresa, la marca o el producto se sitúan, se colocan, toman posición, se “posicionan”, en suma, dentro de la mente del cliente, dentro de la mente del Mercado.

Hay que tener en cuenta que los productos físicos, las ideas y los servicios tienen siempre un valor simbólico individual y subjetivo (un Valor que cada uno percibe de diferente forma), que cada cuál evalúa a partir de la congruencia interna que este valor tenga con sus referencias personales acerca de sí mismo, con su propia imagen, o con el entorno en el que se desarrollan sus actividades sociales, culturales o profesionales. Y al que adecua su código comprador.

El producto, la marca, la empresa, pues, son conceptos que tienen que ser consistentes con la propia imagen de quienes constituyen sus mercados, de quienes los van a consumir, usar o utilizar. Sobre la base de esto, el Marketing actual debe trabajar mucho más para suministrar al comprador potencial más el Producto Esperado que el producto real (la pura realización material) o el producto ideal (soñado por el que lo genera).

El Posicionamiento tiene, entonces, una estricta relación con la percepción personal del consumidor. Y constituye un requisito forzoso para las empresas. Como un corsé inevitable que sujeta nuestro cuerpo, pero que limita también nuestros movimientos.



Si preguntáramos a un millar de personas normales por la calle qué les sugiere la marca Volvo, más de 800 dirían espontáneamente: Seguridad. Si les mostráramos aparte una lista de términos o de atributos calificativos de similar índole, la respuesta así inducida nos acercaría entonces al cien por cien. Curiosamente, Volvo, en estos momentos ya no es (según los crash tests de seguridad) el vehículo más seguro. Pero el ciudadano de a pie desconoce estos resultados y guarda todavía en su mente aquel Posicionamiento. Y Volvo, aunque no pueda afirmar oficialmente su liderazgo en seguridad, no va a gastar ni un euro en decirle lo contrario, claro.

Todo ello tiene implicaciones estratégicas para el Marketing, ya que desde este Posicionamiento se determinan, en primer lugar, las necesidades de un segmento definido del mercado (segmentar es buscar grupos de clientes potenciales cuyo comportamiento comprador sea homogéneo, de acuerdo a las categorías del producto y con respecto a un símbolo apropiado de propia imagen, a un Posicionamiento), para proceder, después, a desarrollar y comercializar productos, ideas y servicios que satisfagan estos criterios.

El resultado más claro del Posicionamiento de éxito es una imagen reconocible y compaginable con una marca distintiva. Cada aspecto del diseño del producto, del precio, de la comunicación, de la distribución, de los factores del Marketing Mix, en suma, deben reflejar esta imagen lo más fielmente que les sea posible.

La Estrategia de Posicionamiento es el programa de comercialización y de organización por el que la empresa pretende crear una imagen ventajosa, nítida y diferenciada del producto en la mente de un segmento consumidor.

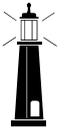
De ahí que se defina de la siguiente manera: Posicionamiento es la percepción resumida que tiene el mercado (en una palabra o en un pequeño grupo de palabras: L'Oréal/Paris —así, en francés, sin acento, para significar el chic y el glamour parisinos—; Iberia, en su juego con la letra ñ de España; El Corte Inglés con la Variedad de su surtido, Nestlé con Confianza y Garantía; etc.) de una empresa o de una organización, por la cuál ésta logra que los Clientes que integran un segmento de su Mercado potencial tengan una

idea clara y sin dudas de las Ventajas Diferenciales Competitivas de sus marcas y de sus productos.

La Estrategia de Posicionamiento es la esencia misma del Mix de Marketing. Complementa la Estrategia de Segmentación de las empresas, y optimiza la selección de los públicos-objetivo para aplicar en ellos la combinación más sabia (Mix, del inglés *to mix*, mezclar) que haga que los clientes potenciales nos prefieran a nosotros en vez de elegir a nuestros competidores.

### 6.3. Las Ventajas Diferenciales Competitivas

Si tuviéramos que elegir entre dos cosas absolutamente iguales, la manera en que se activaría nuestra preferencia para elegir una de las dos vendría dada únicamente por el azar.



Solamente estaremos en disposición real de elegir cuando una de las dos sea distinta y mejor (o peor) para nosotros. Es decir, cuando sea (o así lo percibamos individualmente) Diferente y Ventajosa desde nuestro personal punto de vista, según el concepto subjetivo de Valor que el Cliente potencial —aquél que puede, del latín *potere*, llegar a ser nuestro cliente— aplica en cada momento según sus propios y libres criterios.

Ser distintos y mejores (porque también se puede ser distinto y... peor; no debemos olvidarlo) es uno de los objetivos esenciales sobre los que debe trabajar la Función de Marketing. Porque solo así podremos tratar de convencer a nuestros Clientes potenciales para que nos prefieran, para que elijan nuestros productos, en vez de que elijan o prefieran los de nuestros Competidores.



**En esta época de tan intensa competencia, las empresas deben ofrecer a sus clientes productos mejores y diferentes. Si no lo hacen, su futuro corre un serio peligro (Philip Kotler)**

De nada nos servirán las técnicas de Marketing más refinadas si la preferencia de los Mercados, la elección de los Clientes, va a venir dada tan solo por las reglas del azar.

“Hemos acreditado antes nuestra alta eficacia como ejecutivos —nos dice P.G. Peterson— simplemente porque tratamos de hacer las cosas un poco mejor. Porque gran parte de lo que, con todo eufemismo, llamamos creatividad, no es en realidad sino un simple pulimento superficial: cubrimos con un poco de brillo los mismos productos y las mismas técnicas vendedoras del pasado. Y con ello nos damos por satisfechos. A veces, me divierto leyendo libros de éxito comercial u oyendo a cantantes, escritores y organizaciones aparentemente progresistas que denigran del Marketing que ellos mismos practican profusamente, y que describen a los comerciantes y publicistas como monstruos que son capaces de crear mercados donde no los había, y de manipular a las masas inocentes a comprar objetos que ni desean ni necesitan, como si de una hipnosis colectiva maligna se tratara”.

Coja usted uno de sus productos; póngalo al lado de los productos similares al suyo que venden sus competidores; y pregúntese con sinceridad en qué es mejor el suyo que el de los otros. Y si no está seguro de ser objetivo pregunte a personas en las que usted no pueda ejercer ninguna influencia. Con las respuestas obtenidas saque sus propias conclusiones y haga una lista de las ventajas conocidas (¿quién mejor que usted para saber cuáles son?... ) y de las desventajas (que también las tendrá..., si es usted sincero), y vea después cuáles son las causas por las que un Cliente (que es completamente libre de comprar lo suyo o lo del vecino...) prefiere antes el suyo al de la competencia o viceversa.

Este tipo de ejercicios ayuda bastante a clarificar el panorama. No necesita usted ser muy crítico: con ser realista, ya le vale.

Está empezando a poner las bases para conocer a fondo cuáles son sus propias Ventajas Competitivas Diferenciales. ¡Enhorabuena!

## 6.4. El Mix de Marketing

Con todos los elementos que hemos dado en llamar Factores Variables de Marketing: el producto, la publicidad, la red de ventas, la investigación de mercados, la planificación, etcétera (hasta una larga veintena de factores generales), tenemos que construir una combinación, un cocktail, una mezcla (*mix*) que encandile y seduzca a nuestros Clientes potenciales todos los días.

A esta combinación sabia e incógnita de la que dependen las preferencias de nuestros clientes (y, por lo tanto, de la que van a depender los ingresos de nuestra empresa, no lo olvidemos) la denominamos Mix de Marketing; o Marketing Mix, en inglés, si se desea.



No existen recetas mágicas para: atraer a los Clientes, conseguir que compren, que repitan y que estén literalmente “colgados” de nuestras propuestas comerciales. Es con la ayuda de la Ciencia del Marketing y de sus técnicas como lo conseguiremos.

Los Factores Variables de Marketing con los que tenemos que construir nuestra combinación de éxito son, concretamente, el objeto de nuestro estudio a lo largo de toda la documentación en que consiste el área de Marketing

Jerome McCarthy propuso en 1964 una clasificación de los Factores Variables del Mix de Marketing que se ha hecho muy popular, la llamada de las 4 P's que, sin embargo, hoy se ha visto muy superada, porque la lista de los Factores Variables que tenemos que introducir cada día en nuestro cocktail de Marketing ha aumentado considerablemente (y lo seguirá haciendo en el futuro). De tal manera es así, que los cuatro casilleros de clasificación de McCarthy son hoy insuficientes para albergarlos a todos cómodamente.

En principio, cualquier elemento que pueda alterar “el sabor final de la combinación” en el sentido de alterar también la preferencia de los consumidores a favor o en contra de nuestras ofertas, de nuestras propuestas comerciales al Mercado, puede ser

considerado inmediatamente como un Factor Variable de nuestro propio Mix particular o del de nuestra empresa.

Se llaman 4 P's porque en inglés comienzan con esta letra. Son las siguientes:



- Producto.
- Precio.
- Plaza (*Place*, el lugar donde se vende).
- Promoción (*Promotion* en un sentido amplio, como comunicación con el Mercado, que abarca también la propia acción comercial de la venta).

Recientemente, el propio Kotler ha aumentado a 6 las P's de McCarthy incluyendo los aspectos Políticos y la (opinión) Pública como factores que afectan a favor o en contra de las decisiones comerciales de las empresas. Y otros teóricos las completan cada día con nuevas sugerencias.

Todas las áreas funcionales de la actividad empresarial —desde la producción a la comercialización— son susceptibles de planificación; es más, requieren inexcusablemente de la planificación si se pretende rentabilizar la empresa. En el campo concreto de la Función de Marketing, la planificación afecta a las siguientes áreas de actividad:

- el Producto, en todos sus aspectos: diseño y características, presentación, aplicaciones, etc.
- el Precio,
- el Mercado y los Clientes,
- la sub-función de Ventas,
- los Canales de Distribución,

- la Promoción de Ventas y el Merchandising,
- la Comunicación, la Publicidad, la Imagen y las Relaciones Públicas,
- Etc.

Se hace necesario determinar y comprender el funcionamiento de los siguientes aspectos de manera combinada porque ellos son los elementos-clave en esa mezcla eficiente que denominamos Mix de Marketing

A tal efecto, deben efectuarse los estudios e investigaciones necesarios para orientar las correspondientes políticas comerciales y (a través de la planificación de las acciones en tales áreas) elaborar los planes estratégicos necesarios al servicio de la consecución de los objetivos de Marketing.

Por lo tanto, será necesario determinar:

- A) La Política de Productos, a fin de establecer los nuevos productos a lanzar al mercado y/o modificar o abandonar. El producto es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Si no disponemos del producto adecuado para satisfacer esa demanda, no podremos llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial. La Política de Productos es, por tanto el núcleo esencial del cual debe partir la estrategia comercial de la empresa que será definida previamente.

Los productos pueden atender a múltiples clasificaciones. Las más comunes son:

- Atendiendo a su naturaleza pueden ser bienes materiales o inmateriales (servicios), y
- Atendiendo al destino pueden ser de consumo o industriales.

Uno de los conceptos más extendidos y útiles para determinar la estrategia de producto es el Ciclo de Vida del producto. El Ciclo de Vida de un producto no es más que la evolución de las ventas de ese producto a lo largo del tiempo. En ese período, que puede variar enormemente de unos productos a otros, se han localizado cuatro fases claramente diferenciadas: la fase de introducción, la fase de crecimiento, la fase de madurez y la fase de declive. Lo veremos en detalle en el capítulo correspondiente.

B) La Política de Ventas; es decir, la consideración del:

- Los tipos de Clientes y consumidores o usuarios a los que se va a dirigir el producto o servicio.
- La línea, gama o surtido de los productos o servicios.
- Las cualidades y especificaciones técnicas más convenientes en cuanto a la calidad y la presentación del producto a los Clientes.

Una de las bases de la Política de Ventas (como se verá en detalle más adelante) es la distribución geográfica del territorio. Consiste en la división de una zona geográfica en zonas más pequeñas, asignando a cada una de ellas un equipo determinado de vendedores, sin considerar las diferencias que pudieran aparecer por clientes y productos. Cuando se trata de empresas que fabrican productos especializados y distintos entre sí se aconseja asignar a los Vendedores las diferentes líneas que pudieran existir. De esta manera, se crean grupos especializados en los productos.

Pero también es posible que los Clientes de una empresa tengan características muy diferentes entre sí. En este caso se opta por una distribución y se configura un equipo de ventas acorde con las características de cada tipo de Cliente. Las ventajas de esta asignación residen en un conocimiento más profundo del Cliente y de una mejora de la satisfacción de sus necesidades.

C) La Política de Comunicación con el Mercado: publicidad, promoción de ventas, imagen, merchandising, etc.; es decir, la determinación del apoyo publicitario, promocional y comercial (también en el punto de venta) necesario para crear y estimular la demanda del producto. Lo cual implica: la determinación técnica de los presupuestos, la selección de los medios publicitarios, la preparación de las campañas, la selección de la temática y la creatividad, la programación de las campañas, etc. Hoy en día no se entiende la función de Marketing en la empresa sin tener en cuenta la Política de Comunicación, cada vez más importante en el entorno que nos rodea.

La publicidad y la promoción se integran así dentro de la Función de Marketing y se subordinan a la consecución de los objetivos perseguidos por la empresa. La fijación de los objetivos publicitarios se apoya sobre la base del acuerdo entre los objetivos de Marketing y los generales de la empresa.

Los mensajes dirigidos al Mercado pretenden informar, incrementar el consumo o mantenerlo, modificar a nuestro favor el comportamiento comprador del consumidor y defender el producto frente a las acciones de los Competidores. Dichos mensajes deben ser exclusivos y creíbles y hacer que los productos o servicios sean deseables (Cruz Roche, 1990).

D) La Política de Precios es asimismo fundamental. Constituye una tarea difícil, pero imprescindible. Tanto los economistas neoclásicos, los responsables de finanzas, los contables y los estudiosos y prácticos del Marketing se han interesado por el Precio, por su significado, su estimación y su impacto sobre la empresa y el mercado.

La rentabilidad de la empresa, su capacidad de generar recursos y su supervivencia están ligadas a los Precios de los productos que fabrica, comercializa o proporciona. Existen muchas situaciones en las que es necesario tomar decisiones en materia de precios, y encontrar el Precio Ideal para los Clientes y para la empresa.

- E) La Organización del Marketing, en función de los tipos de productos, los cambios en el mercado, los gustos de los consumidores o usuarios, las acciones de la competencia, etc. Es importante revisar periódicamente la estructura de la Organización de Marketing y Ventas, con objeto de ajustarla a las circunstancias internas y externas que la puedan afectar. El objetivo de la organización es asignar los recursos adecuados a los objetivos planteados.



## 7. EL SISTEMA DE MARKETING

Los intercambios económicos que se producen en una sociedad constituyen su Sistema de Marketing específico. Los expertos en esta Ciencia estudian estos Sistemas para esclarecer: a) cómo funcionan; y b) cómo pueden perfeccionarse.

Las empresas ocupan un sitio preferente (pero no exclusivo ni único...) en el Sistema. Son necesarios otros elementos (consumidores, usuarios, utilizadores, competidores, intermediarios, instituciones, etcétera...) para definir ampliamente este concepto.

La gestión y la administración del propio Sistema de Marketing de una empresa requiere tener una idea muy clara de cuáles son los Factores Variables que pueden modificar en uno u otro sentido la demanda (sean éstos controlables por la empresa, semicontrolables o incontrolables totalmente) y cuáles los que condicionan las decisiones comerciales (en el sentido más amplio del concepto), los contenidos del mix, el esfuerzo necesario a aplicar en el proyecto empresarial de que se trate, la estrategia de su reparto a lo largo del proceso y los objetivos a corto y medio plazo, entre otros, para tratar de buscar permanentemente las bases en las que asentar las decisiones comerciales en función del comportamiento esperado de los Clientes en relación con estos factores.

La estrategia de Marketing de una empresa se basa en las suposiciones (más o menos contrastadas científicamente...) respecto a las probables y posibles reacciones del Mercado de referencia (los grupos homogéneos ya segmentados). Estas reacciones pueden describir el comportamiento de: un solo comprador; uno o varios segmentos; un sector económico; o un mercado.

El nivel más favorable de agregación de estos comportamientos depende:

- del problema de que se trate,
- del tipo de análisis que se utilice,
- de los recursos que se apliquen a este análisis,

- del tiempo que dure el proceso,
- de los datos de que se dispone previamente,
- del número y distribución de los compradores,
- de los objetivos que se pretendan.

La reacción del Mercado no es, por lo tanto, una reacción estándar que responde tan solo a recetas magistrales predeterminadas. La Reacción del Mercado (con mayúsculas) es el comportamiento de las actividades de venta en relación, como es lógico, con los diversos niveles, combinaciones y repartos del esfuerzo comercial de cada empresa.

eoi

## 8. LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

La Función de Marketing en la empresa ocupa un lugar primordial en la misma. Sin embargo, es necesario ubicarla de tal modo que quede clara su posición con respecto a los otros departamentos y áreas funcionales, así como su nivel de responsabilidad y subfunciones concretas.

La estructura comercial de las organizaciones no es estática y ha ido evolucionando junto con las empresas. Presentamos a continuación un resumen de los cambios que han sufrido dichas estructuras con respecto a la Función de Marketing.

Las estructuras organizativas fundamentales son:

- A) La estructura tradicional.
- B) La estructura tradicional evolucionada.
- C) La estructura de Marketing.

En la estructura tradicional el Director General era el propietario de la empresa en la casi totalidad de los casos y sólo había dos departamentos básicos:

- el financiero, el más importante porque era el que controlaba el dinero y, por lo tanto, su director era el hombre de confianza de la Dirección General;
- el industrial, también muy importante, porque la producción era vital en la empresa.

Había también, un Servicio Comercial que era menos importante. Su función era vender los productos (se consideraba lo menos importante que hacía la empresa) con la única ayuda de un equipo de Ventas, a menudo muy reducido, y el uso de algo de publicidad.

La estructura tradicional evolucionada se descompone históricamente en 2 etapas:

- 1ª etapa, con inclusión de una Oficina de Estudios Comerciales como staff de la Dirección General, pero con funciones limitadas a la simple recogida de información para hacer los estudios, ya que la función de planificación apenas estaba desarrollada. También aparece ya la Dirección Comercial, aunque con funciones todavía muy limitadas, pero bastante más amplias que en la estructura tradicional anterior.
- 2ª etapa, en la que se produce una separación entre la elaboración (la concepción de los medios) y lo operativo (la venta), poniéndose en práctica la planificación global. Pero todavía está la responsabilidad diluida y no existe gestión de productos ni de mercados.

En la estructura de Marketing se pueden encontrar varias sub-etapas o generaciones, y, en cada una de ellas diferentes sistemas en función del tipo de productos. Las tres generaciones más relevantes referidas al análisis de la estructura comercial son las que se detallan a continuación:

- 1ª generación, en la que se separa la Dirección de Ventas de la Dirección de Marketing (esta función se reconoce ya por completo), estableciéndose una clara delimitación de sus campos de responsabilidad y de sus funciones. Aparece la preocupación por el desarrollo de nuevos productos (a medio plazo) asignándose las responsabilidades y definiéndose los procedimientos correspondientes a medio plazo. Por último, se establece la gestión por funciones.
- 2ª generación en la que, referido a productos de consumo, aparece una Dirección Comercial General de la que van a depender las correspondientes Dirección de Ventas y Dirección de Marketing, que van a actuar ya por productos y por mercados. Aparece una nueva figura, el Jefe de Producto, que será el responsable, no sólo de los productos existentes, sino también de los nuevos productos, estableciéndose unas

relaciones del tipo Cliente-Vendedor entre dichos Jefes de Producto y los servicios de Marketing.

- 3ª generación en la que se presenta una organización descentralizada de productos y de mercados, apareciendo una distribución en divisiones según la especialización por líneas de productos. En cada división habrá una Dirección de Marketing y otra Dirección Técnica en la cual el desarrollo se hace a través de las aplicaciones a nivel de los mercados.

Así pues, visto el proceso evolutivo de la estructuración de la Función de Marketing en la empresa española, en la actualidad podemos considerarla en la tercera generación de la estructura de Marketing aunque, evidentemente, aún hay bastantes empresas que mantienen una estructura de primera generación y muchas que todavía están en una de tipo tradicional en su concepción más simple y elemental.

Por su parte, los productos industriales (terminados y semi-terminados) presentan, también, una organización descentralizada por mercados y productos en la que el personal de ventas está especializado por mercados. Existen también jefes de producto por mercados, con funciones similares a los de las empresas de bienes de consumo.

La nueva estructura de Marketing permite la especialización:

- Por productos: se necesita un jefe de producto para cada uno de ellos (o líneas de producto homogéneas) que sea el responsable de su gestión.
- Por mercados: tanto en un sentido geográfico como de clientela directa (canales de distribución, cuando se vende a través de intermediarios, cualesquiera que sean sus características), como de consumidores o usuarios finales del producto (la población-objetivo y su definición en base a características previamente determinadas)

## 9. ARTÍCULO SOBRE MARKETING

### LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING

(Resumen realizado por David Pérez)

"Las 22 Leyes Inmutables del Marketing", es el título de uno de los mejores libros de Al Ries y Jack Trout. Ha sido traducido al español por el profesor de EOI Raúl Peralba, su socio y colaborador en España, y es uno de los textos de referencia para cualquier estudioso del Marketing. En sus páginas podemos analizar cómo funcionan las cosas en este apasionante mundo de las Ventas y del Marketing.

Veamos a continuación un pequeño resumen de estas 22 leyes.

#### 1.- LEY DEL LIDERAZGO

**"Es mejor ser el primero que ser el mejor"**

Nos indica que es mucho más fácil entrar el primero en la mente de alguien que tratar de convencerle de que tenemos un producto mejor que el que ya estaba antes. Esta es la razón por la que, generalmente, las primeras marcas tienden a convertirse en referencia genérica para el resto: Nescafé, Flex, IBM, etc.

#### 2.- LEY DE LA CATEGORÍA

**"Si no puede Usted ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda ser el primero"**

Cuando un producto es nuevo en una categoría y satisface una necesidad real de los compradores potenciales, probablemente tenga un alto índice de aceptación. Schwarzkopf en España: los primeros en salones de peluquería urbanos.

### **3.- LEY DE LA MENTE**

**"Es mejor ser el primero en la mente del Cliente que el primero en el punto de venta".**

Un producto que tiene una buena presencia en la mente de los consumidores será siempre preferido ante un producto del cual no se tiene ningún tipo de información. Coca-Cola tiene una notoriedad de casi el 100 por 100.

### **4.- LEY DE LA PERCEPCIÓN**

**"El Marketing no es una batalla de producto, es una batalla de percepciones"**

No hay mejores o peores productos. Lo único que existe en el mundo del Marketing son percepciones en las mentes de los Clientes reales o potenciales. La percepción, lo que el Cliente cree acerca del producto, es la única realidad. Todo lo demás es ilusión. Si yo, Cliente, creo que es bueno, entonces es bueno.

### **5.- LEY DE LA CONCENTRACIÓN**

**"El concepto más poderoso en Marketing es ser el propietario de una palabra que está alojada de manera concentrada en la mente de los Clientes"**

Cuando una empresa llega a "hospedar" una sola palabra en la mente de los consumidores, sus productos serán identificados por esa palabra única. Y no solo servirá para identificar el producto, sino también la empresa.

### **6.- LEY DE LA EXCLUSIVIDAD**

**"Dos empresas no pueden ser los propietarios de la misma palabra en la mente de los clientes".**

Cuando una empresa se apodera de una palabra, de un concepto, y la introduce en la mente de los Clientes, resulta inútil para otra empresa intentar apropiarse de la misma palabra: L'ORÉAL-PARIS.

## **7.- LEY DE LA ESCALERA**

**"Qué estrategia vayamos a utilizar depende del escalón que ocupemos en la escalera"**

En la mente de los Clientes existe una jerarquía que ellos utilizan para tomar decisiones. Los Clientes se inclinan por el orden de preferencia que tienen en la mente. Es decir, que si una marca es percibida como la número 1, esta marca tendrá un grado de preferencia absoluto ante la marca número 2. Las empresas deben asumir el escalón que ocupan en esta escalera de la mente del Cliente y diseñar desde ahí sus estrategias. Pepsi Cola se anuncia como el número 2 en algunos países.

## **8.- LEY DE LA DUALIDAD**

**"A la larga, cada Mercado se convierte en una carrera de dos participantes"**

En los Mercados hay fundamentalmente dos marcas que se disputan el primer lugar de su importancia: la marca de confianza y la marca del aspirante. El resto se verán siempre condicionados por las estrategias de ambos.

## **9.- LEY DE LO OPUESTO**

**"Si opta por el segundo puesto su estrategia estará determinada siempre por la estrategia del líder".**

Cuando una empresa se sitúa en el segundo lugar, su estrategia debe ir enfocada al punto fuerte de su competidor; en este caso el líder. Descubierta este punto fuerte, debe presentar al Mercado justamente lo opuesto, para tratar de ser diferente.

## **10.- LEY DE LA DIVISIÓN**

**"Con el tiempo, una categoría se dividirá en dos o más categorías"**

Algunas empresas utilizan esta Ley de la División para tener varias categorías de un mismo producto. Cuando ya no les sirve una categoría, la dividen y crean una nueva.

## **11. LEY DE LA PERSPECTIVA**

**"Los efectos del Marketing son siempre a largo plazo"**

Independientemente de las estrategias de Marketing que se usen para un producto, sus efectos (positivos o negativos) no se conocerán con carácter inmediato.

## **12.- LEY DE EXTENSIÓN DE LA MARCA**

**"Existe una presión irresistible para extender el valor de la marca"**

Las empresas intentan, por inercia, ya que es más fácil extenderse que profundizar, extender sus marcas basándose en el éxito de otros productos de su gama. Intentar ser “café para todos”, con el tiempo les ocasionará problemas irreversibles.

## **13.- LEY DEL SACRIFICIO**

**"Se tiene que renunciar a algo para conseguir algo"**

En una empresa hay tres cosas que en las que se debe uno concentrar: la línea de productos, el público objetivo y el cambio prudente. Pretender lo contrario es aparentemente una cierta incoherencia.

## **14.- LEY DE LOS ATRIBUTOS**

**"Por cada atributo de un producto, hay otro contrario igual de efectivo"**

Esta ley nos plantea que debemos buscar siempre atributos diferentes a los de la competencia. Una vez que tengamos claro este nuevo atributo, hay que promover su utilidad, para incrementar nuestros resultados: “Turrón 1880: el más caro del mundo”. Es decir, los únicos que somos los más caros en todo el mundo.

## **15.- LEY DE LA SINCERIDAD**

**"Cuando Usted admita algo negativo, debe hacer que su Cliente potencial lo reconozca como algo positivo".**

Al admitir un aspecto negativo de un producto debe crearse un beneficio, una utilidad, que convenza al cliente de que es un aspecto positivo de dicho producto. Schwarzkopf, una marca difícil que se lo pone fácil.

#### **16.- LEY DE LA SINGULARIDAD**

**"En cada situación sólo una jugada producirá resultados sustanciales".**

Al presentarse un problema en una empresa, solo una alternativa de entre las disponibles resolverá el problema; y no un conjunto de varias alternativas. Para cada enfermedad solo hay un medicamento que es el más efectivo.

#### **17.- LEY DE LO IMPREDECIBLE**

**"Salvo que sea Usted quien escribe los planes de sus Competidores no podrá Usted predecir su comportamiento futuro"**

Una empresa no puede predecir la reacción de sus Competidores. No solo hay que pensar en una planificación a corto plazo, sino orientar las estrategias de Marketing a largo plazo.

#### **18.- LEY DEL ÉXITO**

**"El éxito suele llevar a la arrogancia; y la arrogancia al fracaso"**

Cuando una empresa alcanza el éxito puede convertirse en arrogante; y posteriormente fracasar. Se denomina a esta figura "la altanería del líder". IBM y los PC portátiles.

#### **19.- LEY DEL FRACASO**

**"El fracaso es parte de nuestra vida; y debemos aceptarlo"**

Algunas empresas no admiten el fracaso de un producto determinado y tratan de arreglarlo a toda costa. Con el tiempo, ello les lleva al fracaso total. Es conveniente reconocer a tiempo los fracasos, para reducir las posibles pérdidas. SINGER y su calidad técnica excesiva.

## 20.- LEY DE LA NOTA SENSACIONALISTA

**"En muchas ocasiones, la situación es justamente lo contrario de lo que aparece en la prensa"**

El sensacionalismo busca presentar al Cliente una situación que realmente no existe. No es lo mismo capturar la imaginación del público que revolucionar un Mercado. Podemos conseguir fácilmente lo primero, pero no tan fácilmente lo segundo.

## 21.- LEY DE LA ACELERACIÓN

**"Los programas que triunfan no se construyen sobre caprichos, sino sobre tendencias"**

Un capricho es un fenómeno de corto plazo que puede ser rentable, pero no dura lo suficiente como para producir algo estable a la empresa. Los caprichos aumentan vertiginosamente en el corto plazo; pero, en ese mismo plazo disminuyen. En cambio, las tendencias suelen aumentar a largo plazo y se convierten en circunstancias estables para la empresa. Nescafé y su concepto del café soluble.

## 22.- LEY DE LOS RECURSOS

**"Sin los fondos adecuados, una idea no despegará del suelo"**

Además de tener una buena idea se necesitan las inversiones y los recursos necesarios para llevarla a cabo. Si no, es un milagro.

## 10. CONVIENE RECORDAR

- La Ciencia del Marketing es una ciencia del ámbito de las Ciencias Sociales que trata de conocer en detalle el comportamiento de los seres humanos como Compradores y como Vendedores, con el fin de perfeccionar, en beneficio recíproco, los mecanismos de los intercambios. El Marketing es un conjunto de técnicas de concreta aplicación en los mercados. Y no solo en los intercambios económicos, sino también en los culturales, los políticos y los sociales.
- La Ciencia del Marketing se concreta en la empresas en la denominada Función de Marketing
- Esta función es una de las más importantes funciones de la empresa. Sobre todo para aquellas que tienen como estrategia general de actuación la orientación de sus proyectos a la satisfacción de las necesidades de sus Clientes potenciales, como base de la rentabilidad y de la supervivencia.
- Dentro de esta función encontramos una serie de factores que afectan al intercambio (dando contenido formal a la libre elección compradora de los Clientes potenciales), de cuya combinación más idónea dependen las preferencias de los Mercados.
- Estos factores (encuadrados hasta ahora popularmente en las denominadas 4 P's) son:
  - El Mercado.
  - El Producto.
  - Las Ventas.
  - La Comunicación con el Mercado.
  - El Plan de Marketing.

- Los Programas de Acción concretos.
  - El Sistema de Información.
  - La Auditoría del Sistema de Marketing
  - Y otros.
- El Marketing llega “oficialmente” a España 30 años después de su aparición en Estados Unidos. Este retraso económico-cultural propicia la percepción más o menos generalizada de que el Marketing no es ni siquiera una ciencia, sino tan solo una herramienta de manipulación de los mercados y de fomento de las compras de bienes y servicios innecesarios.
  - Las empresas de éxito enfocan su actividad hacia la satisfacción de las necesidades de sus Clientes.
  - Hay una íntima correlación entre sociedades desarrolladas y utilización generalizada en ellas de técnicas de Marketing.
  - La Calidad es un valor percibido subjetivamente por los Clientes.
  - Posicionamiento es la percepción resumida e individual en la mente de los Clientes (potenciales y reales) de los valores en los que los mercados basan su satisfacción.
  - Cuando las empresas logran resaltar de manera positiva sus Diferencias Ventajosas respecto a sus competidores, los Clientes potenciales expresan su aceptación con la compra repetitiva y fiel de sus productos.
  - La mezcla sabia de estos factores y ventajas constituye el llamado Mix de Marketing, una fórmula que hay que comunicar al mercado permanentemente, para que los clientes establezcan sus preferencias de compra hacia nuestros productos y no hacia los de nuestros competidores.

## 11. GLOSARIO

- **Acciones de Marketing.** Actos concretos de la operativa de la actividad de Marketing que se ejecutan en consonancia con los Planes y Programas definidos previamente por la Dirección de Marketing.
- **Actividad comercial.-** Conjunto de acciones encaminadas al intercambio económico para la consecución de un beneficio.
- **Auditoría de Marketing.-** Control periódico, profesional, sistemático e independiente de las actividades y funciones de Marketing de una empresa o de una organización no mercantil para analizar su desarrollo y corregir las posibles desviaciones en relación con los objetivos.
- **Benchmarking.-** Comparación técnica de las actividades de una empresa, y de sus procedimientos y métodos de trabajo comercial, con las acciones de Marketing del mejor de sus competidores o con las empresas más destacadas de otros sectores, en busca de una emulación de los aspectos positivos más relevantes.
- **Calidad Objetiva o Calidad Técnica.-** Nivel técnico alcanzado por un producto en relación con unos criterios previos susceptibles de ser medidos objetivamente.
- **Calidad Subjetiva o Valor Percibido.-** Juicio general y subjetivo del valor de un producto, basado en determinados indicadores, como la experiencia, la utilización, los motivos y finalidades, y otras circunstancias individuales y personales.
- **Cliente Potencial.-** Persona o entidad que tiene muchas probabilidades definibles técnicamente de realizar una compraventa de nuestros productos o servicios a corto plazo.
- **Desmarketing.-** Acciones de Marketing encaminadas a que un determinado grupo de clientes reales disminuya la demanda hacia uno o varios de nuestros productos,

con el fin de garantizar la calidad de los mismos, aumentar la fiabilidad y el nivel de confianza en nuestra marca, e incrementar la fidelidad de los compradores.

- **Marketing Mix.**- Combinación ideal de los factores y ventajas de marketing de una empresa orientados a motivar a uno o más grupos de públicos-objetivo, en base a la mezcla más provechosa de los elementos del producto, del mercado, de la gestión y de la tecnología.
- **Ventajas Competitivas Diferenciales.**- Conjunto de técnicas y habilidades específicas y relevantes de una empresa u organización que les diferencian positivamente de sus competidores.

eoi

## 12. WEBS RELACIONADAS CON LA FUNCIÓN DE MARKETING

- <http://www.ama.org>: Página para la formación en temas de Marketing creada por la AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Permite acceder a una gran cantidad de noticias y publicaciones referentes al Marketing, así como la posibilidad de realizar cursos y jornadas de formación.
- <http://www.the-dma.org>: Página creada por DIRECT MARKETING ASSOCIATION. Ofrece la posibilidad a sus miembros de gestionar mejor su Departamento de Marketing, poniendo a su disposición toda una serie de herramientas formativas y profesionales de ayuda.
- <http://www.majon.com>: Ofrece apoyo comercial a todos aquellos que deseen emprender alguna actividad comercial.
- <http://www.marketingtips.com>: THE INTERNET MARKETING CENTER. Publicación on line sobre temas de Marketing.
- <http://www.gmarketing.com>: GUERRILLA MARKETING es una publicación que ayuda a los emprendedores que tienen pequeñas empresas y que necesitan una ayuda formativa en Marketing.
- <http://www.cim.co.uk>: THE CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING. Según ellos, lo mejor de lo mejor en temas de Marketing.
- <http://www.dmnews.net>: DIRECT MARKETING NEWS. Magazine que ofrece formación, trabajo, eventos y toda clase de noticias relacionadas con el Marketing.
- <http://www.mm.be>: MEDIA MARKETING. Noticias sobre Marketing.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, Philip. Análisis, Planeación y Control. Prentice-Hall Inc. U.S.A. 1972.
- Cruz Roche, Ignacio. Fundamentos de Marketing. Ed. Ariel Economía 1990.
- Drucker, Peter F. Administración para el futuro. Ed. Parramón (Barcelona) 1993.
- González Ruíz, Francisco. Marketing de mercados turísticos. Cámara Oficial de Comercio e Industria de Cuenca. (1998).
- Grande, Ildefonso. Dirección de Marketing. Mc graw Hill (1992).
- Pérez, David. Iniciación al Marketing del Futuro. Ed. Cirde (1990).
- Pérez, David. Vender en tiempos de incertidumbre. Ediciones Grupo. Madrid (1999).
- Hartley, Robert F. Errores en el Marketing. Editorial Paraninfo. (1990).
- Kotler, P. El Marketing según Kotler. Ediciones Paidós. (1999).
- Iniesta, I. Master en Marketing. Ediciones Gestión (2001).
- Ryan, W.T. Guía básica para la actividad de Marketing. Deusto (2000).
- Channon, Derek. Marketing y Dirección estratégica en la Banca. Ed. Díaz de Santos. Madrid. (1990).
- Bennet, Peter D. Diccionario de Marketing. AMA Chicago (1998).
- Boss, Jean F. Le Marketing des entreprises d'haute technologie. ADETEM. París (1998).
- CEOE/CEPYME. Gestión Comercial y Marketing. Ed. CEOE. Madrid (1995).