

CAPÍTULO 1

Organización general del trabajo

Martín G. Fernández Molina

Experiencia Marketing

El Programa Experiencia Marketing es una iniciativa de la cátedra Administración de la Comercialización I de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) cuyo objetivo es brindar:

1. Una experiencia de aprendizaje vivencial a los alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración.
2. Un servicio de asesoramiento de Marketing para Pymes, ONGs e instituciones de la ciudad de La Plata y alrededores.

La razón de ser del Program se vincula con:

1. La necesidad de complementar la formación académica de los alumnos de la materia Administración de la Comercialización I con actividades prácticas que incentiven el desarrollo de habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, oratoria, manejo de herramientas técnicas y otras propias de la disciplina.
2. La responsabilidad que tiene la Facultad en general y la carrera de Administración en particular, con la comunidad en la que está inserta y con las organizaciones que se desenvuelven en dicha comunidad.

Algunas de las inquietudes que intenta abordar el Programa Experiencia Marketing son:

- ✓ ¿Cuáles son las tendencias del sector en el que la organización participante desarrolla su actividad comercial?
- ✓ ¿Cómo percibe el mercado los productos/ servicios ofrecidos por la organización?
¿Cuáles son los aspectos más valorados?
- ✓ ¿Qué marcas están presentes en la mente de los consumidores? ¿Cuán conocida es la marca de la organización participante?
- ✓ ¿Qué opinan los clientes de la organización acerca de los productos/ servicios ofrecidos? ¿Qué aspectos deberían mejorarse?
- ✓ ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización?
- ✓ ¿A qué segmentos o mercados debe dirigirse?

- ✓ ¿Cómo lograr diferenciarse de sus competidores?
- ✓ ¿Qué aspectos del producto/ servicio debe comunicar?
- ✓ ¿Cómo mejorar la posición de la organización en el mercado y/o la comunidad?

En base a estas cuestiones trabajamos con los alumnos de la materia analizando el caso seleccionado. A través de una investigación de mercado realizamos un diagnóstico integral de la situación de la organización y con dicha información hacemos recomendaciones sobre acciones estratégicas de marketing para lograr los objetivos de posicionamiento definidos.

Las recomendaciones suelen estar relacionadas con algunos de los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Cómo difundir mejor los productos/ servicios ofrecidos por la organización participante?
- ✓ ¿Cómo generar un mejor vínculo con sus clientes?
- ✓ ¿Qué aspectos de la gestión del punto de venta se deben mejorar?
- ✓ ¿Cuáles son las mejores técnicas y herramientas para hacer la marca más conocida?
- ✓ ¿Cómo ordenar la cartera de productos?
- ✓ ¿Qué estrategia de crecimiento resulta más adecuada para la organización en base a su situación actual?

El esquema integral de Marketing

Nuestro enfoque de trabajo, nos conduce a entender la disciplina del Marketing desde una visión amplia, sistémica. Solemos definir al Marketing como una filosofía, una forma de conducir y entender a las organizaciones, centrada en comprender las necesidades del mercado y alinear los esfuerzos organizaciones en pos de su satisfacción, y con foco en el cumplimiento de los objetivos.

El siguiente esquema conduce el desarrollo de la materia y del Programa Experiencia Marketing, de forma integral:



Elaborado por la cátedra de Administración de la Comercialización I.FCE.UNLP.

La primera parte de la materia (y del Programa Experiencia Marketing) nos introduce en el mundo del Marketing Estratégico, como una reflexión sistematizada, un pensamiento a mediano y largo plazo que sienta las bases fundantes de toda acción y de toda decisión operativa. Revisamos los **conceptos centrales de la disciplina**, la función del Marketing y su evolución en el tiempo. A su vez, contextualizamos la actividad profesional, observando las tendencias más importantes y poniendo foco en el componente ético.

En esta parte estudiamos tres ejes estratégicos:

- ✓ **El consumidor.** Comprendemos su importancia estratégica, sumergiéndonos en el terreno de la Psicología de Consumo. Transitamos por el estudio del comportamiento de compra, consumo y posesión. Aplicamos modelos de entendimiento y análisis interdisciplinarios: enfoque psicológico, sociológico, antropológico, neurocientífico, biológico. Aprendemos a segmentar el mercado a través de criterios tradicionales y simbólicos.
- ✓ **El sector.** Analizamos el atractivo del sector, sus tendencias, sus factores críticos de éxito. Repasamos matrices de análisis estratégico como el FODA, la matriz Ansoff, BCG, McKinsey, entre otras. Reflexionamos sobre la noción de competencia y estudiamos distintas tácticas competitivas.
- ✓ **El perfil interno organizacional.** Aunque no es estrictamente una variable de Marketing, entendemos que resulta imprescindible la comprensión profunda de la cultura organizacional, los valores, la estructura y procesos, los recursos, el estilo de toma de decisiones. Muchos de estos abordajes se estudian en materias previas como Psicología Organizacional (correlativa).

En paralelo al estudio de los tres ejes del Marketing Estratégico, y como un insumo fundamental para la efectiva indagación, se presentan y practican las metodologías de **investigación de mercado** (de comunicación y de observación). Se explica la importancia de la formulación del problema de investigación, los tipos de diseños de investigación, las fuentes de datos, los métodos de recolección de información, la conformación de la muestra, los detalles del trabajo de campo, el tratamiento y análisis de datos, la interpretación de resultados y la presentación de las conclusiones. En esta etapa nos valemos de conocimientos previos brindados por otra de nuestras materias correlativas, Estadística para los Negocios.

Como transición entre el Marketing Estratégico y Operativo, abordamos los conceptos centrales de la materia: **marca y posicionamiento**. Estudiamos la marca, comprendiendo su naturaleza semiótica, relacional, intersubjetiva, contractual, entrópica. Visualizamos el posicionamiento como la unión entre una marca y un deseo, como el encuentro de un target con una propuesta de valor única (funcional y/o simbólica). En este marco, el objetivo de posicionamiento emerge del diagnóstico integral (Marketing Estratégico) y opera como guía fundamental de las decisiones y acciones operativas.

La última parte de la materia (y del Programa Experiencia Marketing) nos invita a pensar en el corto plazo, a cristalizar las estrategias en acciones concretas. Son los dominios del Marketing Operativo. Etapa que abordamos en las tradicionales cuatro variables del Marketing Mix (aunque con un enfoque integral, complementario, consistente con el objetivo de posicionamiento definido):

- ✓ **Decisiones de producto.** Desarrollo de producto. Dimensiones, cartera de productos, calidad objetiva y percibida, identificación del producto.
- ✓ **Decisiones de precio.** Condicionantes. Métodos de fijación, estrategias de precios, recortes e incrementos, respuesta frente a los cambios de los competidores.
- ✓ **Decisiones de distribución y trade marketing.** Canales de distribución, criterio de elección de una red de distribución, canales digitales. Gestión de ventas. Trade Marketing, implantación del surtido y de las marcas. Category Management y Retail Marketing.
- ✓ **Decisiones de comunicación.** Plan de comunicación, objetivos, mensaje y estilo, estrategia de medios, presupuestación, calendarización, medición, evaluación. Herramientas de comunicación masiva y personal.

Finalizado el recorrido, volvemos al inicio para revisar la coherencia y visualizar el esquema de manera integral, con foco en las interrelaciones.

El enfoque de Marketing moderno

Llegado este punto, resulta importante revisar algunas asociaciones que, a nivel general, se presentan sobre la disciplina de Marketing, con el fin de brindar claridad sobre este concepto.

En este sentido, el Marketing se relaciona habitualmente con alguna de las siguientes tres dimensiones:

- ✓ **Dimensión Análisis.** Se vincula el Marketing particularmente con la Investigación de Mercado. *“Estoy necesitando un estudio de Marketing”*. Se piensa el Marketing como un medio para adquirir información de soporte para la toma de decisiones estratégica.
- ✓ **Dimensión Acción.** Se asocia el Marketing con la comunicación y, especialmente, con la publicidad. Muchos comerciantes o emprendedores a menudo piensan *“a mí me falta Marketing”*. Entienden el Marketing como una poderosa herramienta para darse a conocer y poder difundir su negocio, producto o marca.
- ✓ **Dimensión Ideológica.** En esta dimensión el Marketing *“tiene mal Marketing”*. Se percibe como un conjunto de técnicas que sirven para persuadir y manipular, con el fin de vender a los ciudadanos productos que no necesitan y que, finalmente, los hacen menos felices. *“Eso es puro Marketing”*.

Si bien estas tres visiones del Marketing son erradas (por ser parciales), la que más preocupa a los que trabajamos en esta disciplina es la última, la dimensión ideológica. Sin embargo, lo cierto es que, de alguna manera, el Marketing ha sido responsable de esa mala reputación, especialmente durante su etapa de mayor crecimiento en los años 60.

Recordemos cómo funcionaba el mercado y las organizaciones en ese momento. Durante muchos años (desde principios del siglo XX) las organizaciones habían operado “mirando hacia adentro”, fuertemente enfocadas en el área productiva.

- ✓ Todo lo que se producía se vendía.
- ✓ Las necesidades eran estables y conocidas.
- ✓ La preocupación prioritaria de las empresas era mejorar la productividad.

El Marketing se reducía simplemente a programar la salida de los productos fabricados, y las acciones comunicacionales eran superfluas.

Con el tiempo (a partir de la segunda mitad del siglo XX) comenzó a producirse una saturación progresiva de las necesidades correspondientes al núcleo central del mercado y una gran cantidad de productos comenzaron a apilarse en los depósitos. El Marketing se encontró rápidamente con la necesidad de emprender una labor agresiva de ventas y promoción, que en muchos casos desembocó en prácticas comerciales desleales, basadas en la manipulación, la presión y hasta el engaño (Lambín, 1995).

Sin embargo lo cierto es que, más allá de estas prácticas poco éticas, fue en este momento histórico en el que el Marketing y la Comunicación alcanzaron su máxima relevancia y crecimiento. La aparición de medios masivos de comunicación fue una pieza fundamental en este desarrollo.

Por aquellos tiempos:

- ✓ Los individuos pasaban la mayor parte de su tiempo libre mirando televisión.
- ✓ La publicidad era una herramienta altamente efectiva.

En ese modelo de mundo, el Marketing funcionaba a la perfección.

- ✓ Las marcas se dirigían masivamente a sus públicos.
- ✓ Los mensajes publicitarios eran creíbles.
- ✓ El “boca en boca” era altamente efectivo.
- ✓ Había pocas marcas competidoras, que iban generando distintas estrategias para repartirse el mercado.

Este mundo “tan perfecto” ya no aplica a los tiempos de hoy, aunque con mucha frecuencia se continúen desarrollando planes de comunicación basados centralmente en la utilización de publicidad y en la televisión como principal medio.

Actualmente el **enfoque de ventas** del que venimos hablando (predominante en la década del 60) ha sido superado. Hoy las marcas exitosas se gestionan bajo un **enfoque de mercado** que exige a las organizaciones “mirar hacia fuera”. Y cuando observamos el contexto actual vemos, entre otras cosas, que:

- ✓ Se ha producido una histórica fragmentación de los medios de comunicación.
- ✓ La televisión dejó de ser el medio más relevante.
- ✓ Los individuos consumen múltiples medios y muchos de ellos de manera simultánea.
- ✓ Existen múltiples marcas que se disputan el mercado.
- ✓ Al tener alternativas, el consumidor fue adquiriendo un poder mayor.

Entrando en la etapa actual del Marketing y las Comunicaciones debemos hablar de la revolución digital. Hasta hace pocos años se hacía habitualmente mención a los cambios producidos por la irrupción de Internet y las Notebooks (computadoras personales). Sin embargo, hoy las computadoras claudicaron frente a los teléfonos celulares inteligentes, más conocidos como Smartphones. Un argentino promedio, en un día promedio, pasa más minutos frente a la pantalla de su teléfono móvil que en la computadora personal, y más minutos en la computadora personal que frente a la televisión.

Este es un cambio fundamental porque el mundo del Mobile obliga a replantear algunos de los paradigmas tradicionales del Marketing. En los dispositivos móviles las personas “*descubren*” los contenidos. No los buscan como lo hacían (o lo hacen) en sus computadoras personales. En los celulares, son las marcas las que buscan a sus consumidores, y no al revés. De esta manera, los mensajes marcarios deben tener la creatividad y el impacto suficientes para conseguir atraer a las personas a las que van destinados.

Todo lo comentado nos muestra un mundo que se complejizó. Ese mundo de los años 60 en el que las marcas buscaban vender inescrupulosamente ya no aplica. Durante muchos años los discursos marcarios brindaban recetas acerca de cuáles eran los comportamientos adecuados y qué se debía consumir si se buscaba vivir mejor y ser más felices. Pero esos discursos ya no tienen credibilidad. Los consumidores se volvieron consumidores políticos, que están dispuestos a “*piquetear*” a las marcas que no cumplen con sus promesas, que les exigen que sean genuinas, transparentes.

Un ejemplo muy gráfico de esto que estamos marcando es el caso de Unilever, que no hace mucho se vio en la obligación de dar explicaciones a la comunidad al ser cuestionada porque

con una de las marcas de su portafolio (Dove) proponía combatir los estereotipos de belleza, y con otra (Axe) brindaba un mensaje de degradación y cosificación de la mujer

En este punto es necesario que nos arrimemos al concepto de posicionamiento, que los libros definen como “*la posición que ocupa la marca en la mente de los consumidores*”.

El posicionamiento implica encontrar conceptos únicos que:

- Sean relevantes para el segmento de mercado al que apunta la marca.
- En los que la marca se destaque en relación a su competencia.

La clave para construir un posicionamiento sólido es que las marcas observen el llamado “modelo de las 3 C” (Oliveto, 2014):

- Coherencia: Se es coherente cuando a través del tiempo se cumple con lo que se promete y se promete sólo lo que se puede cumplir.
- Consistencia: Se es consistente cuando ese ADN, esa verdad, esa promesa básica se manifiesta en cada una de las múltiples voces de la marca.
- Credibilidad: Se es creíble cuando con claridad las evidencias demuestran que somos coherentes y consistentes.

Si bien parece sencillo, la realidad es que este modelo trae nuevos dilemas y desafíos a la actividad de Marketing. Transitarlo exitosamente requiere un trabajo integral de toda la organización, liderado por el máximo nivel decisorial. Requiere tener en claro lo que mi marca es, o lo que se busca que sea. Y requiere, especialmente, respetarlo.

Referencias

Lambín, J.J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw Hill.

Oliveto, G. (2014). *ArgenChip: ¿cómo somos y cómo pensamos los argentinos*. Buenos Aires: Atlántida.