



Introducción al marketing para personas técnicas y de ingeniería

Apellidos, nombre	Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es)
Departamento	Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes
Centro	ETS de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

Tomar buenas decisiones en el seno de la empresa requiere contemplar las diversas perspectivas relevantes. Las personas con formación y posiciones de carácter técnico o ingenieril se identifican con la perspectiva de producto, y suelen encuadrarse en el área de producción. Les es menos natural la perspectiva comercial, por ejemplo. Sin embargo, en mercados saturados como la mayoría de los actuales, la perspectiva de producto suele ser insuficiente para alcanzar el éxito, para conseguir los objetivos. Todos en la empresa deben abrazar una visión más amplia de lo que la empresa hace.

La perspectiva Marketing, centrada en la orientación al cliente y la satisfacción de sus necesidades y deseos, integra otras perspectivas relevantes, de ahí que haya cobrado protagonismo a lo largo de las últimas décadas.

Aunque la perspectiva de Marketing debe vertebrar y plasmarse en todo lo que hace la empresa, algunas actividades emergen como las más específicamente asociadas a él. La investigación de mercados, como vía para conocer las necesidades y deseos de clientes y potenciales clientes, es por definición una de las más evidentes. Otras, de alcance más táctico, son las que integran la conocida como *mezcla de marketing* o *marketing mix*. Se trata de la definición en detalle de los atributos que configuran la propuesta de valor de la empresa, la identificación del valor aportado al cliente (como punto de partida para una adecuada fijación de precios), la gestión de los canales de distribución capaces de hacerle llegar al cliente la propuesta de valor y, como última pero no menos importante, la gestión de la comunicación con el cliente.

2 Introducción

Las empresas tratan de ofrecer a sus clientes y potenciales clientes los mejores productos y servicios. Persiguen con ello el crecimiento de las ventas y, con ellas, el de los beneficios actuales y futuros para todos los que de una u otra manera hayan contribuido a ese éxito. Parece claro que el crecimiento de ventas y beneficios puede ayudar por ejemplo a la mejora de los salarios y de las posibilidades de promoción del personal, al igual que al pago de mayores dividendos a los accionistas y al incremento del valor de su inversión en la empresa.

El punto de partida suele ser en cualquier caso la oferta de productos y servicios que aventajen a los de la competencia. Conviene por ello contestar con acierto y de manera previa a la siguiente pregunta: ¿qué hace a un producto mejor que otro?, o dicho de manera más directa, ¿cuándo un producto es mejor que otro? La respuesta varía según la perspectiva que adoptemos, y hay que recordar que en una empresa conviven perspectivas variadas y hasta contradictorias.

Las personas con una perspectiva más técnica se guían habitualmente por criterios de eficiencia, por las prestaciones que es capaz de ofrecer el producto. Las personas con una perspectiva de carácter económico atenderán a los costes. Las personas encargadas de la venta del producto prestarán atención a la forma en que éste capta la atención del potencial interesado. Todas estas perspectivas son relevantes, pero tomadas de manera aislada pueden conducirnos a decisiones erróneas.



La perspectiva técnica en particular puede llevarnos a la conclusión de que un producto más resistente, o más preciso, es mejor que otro que lo es menos, sin percatarse de que esa resistencia, o esa precisión, elevarán previsiblemente el coste del producto. Si el cliente no valora el incremento de las prestaciones, o no está dispuesto a pagar el sobrecoste que ese incremento supone, las ventas se resentirán, y ello pese a que desde el punto de vista técnico podamos afirmar que se trata de un producto mejor. Parafraseando a cierto emprendedor tecnológico, "nuestro producto afinaba hasta la milésima, pero al mercado le bastaba con una décima, y no estaba dispuesto a pagar por más".

3 Objetivos

El objetivo de este artículo es introducir al lector o lectora en el ámbito del Marketing.

El lector o lectora podrá tras su lectura:

- Enumerar las perspectivas más relevantes en la dirección de la empresa, especificando las diferencias entre ellas.
- Enunciar las implicaciones más relevantes para la gestión de la empresa derivadas de la perspectiva Marketing.
- Identificar y definir las actividades más específicamente encuadradas en el ámbito del Marketing.

4 Desarrollo:

4.1 ¿Qué entendemos por Marketing? (una revisión histórica)

Apelaremos a la historia de la industria automovilística para poner en perspectiva esas perspectivas diferenciales. El lector o lectora podrá sin duda observar que esa historia se reproduce de manera análoga en muchos otros sectores.

A principios del siglo XX los automóviles se fabricaban de manera artesanal (y costosa) haciéndolos un producto prohibitivo para la mayoría de la población. Henry Ford puso entonces su modelo T en una eficiente cadena de montaje que era capaz de producir miles de unidades diarias a un coste mucho menor. Eran los tiempos en que el magnate norteamericano se permitía afirmar aquello de "todo el mundo puede tener un coche del color que quiera, siempre que ese color sea el negro". Era un mercado casi virgen, ávido de comprar automóviles, y atendido por una oferta incipiente. Toda la producción se vendía con facilidad. ¿Para qué iba entonces el señor Ford a hacer coches de otros colores? Lo eficiente era hacerlos todos iguales, maximizando así el número de ejemplares fabricados y, como consecuencia, el número de ejemplares vendidos y los beneficios generados. La perspectiva de producción era la relevante en aquellos tiempos, en aquel *mercado de demanda* (mercado con una demanda superior a la oferta).

Aquello evolucionó de manera rápida. El éxito de Ford atrajo a numerosos competidores. Valga decir como ejemplo que el mismo año en que Ford vendía su primer Ford T, 1908, se creaba General Motors, firma que acabaría arrebatando a Ford el liderazgo mundial. La cohorte creciente de



competidores acabó saturando el mercado y, en esas condiciones, el centro de gravedad de la empresa acabó basculando hacia el departamento de ventas. Ya no bastaba con fabricar coches, había que venderlos.

La propia mejora de la eficiencia en producción es la que acaba saturando los mercados. El foco se desplaza entonces hacia el área comercial, cuya perspectiva se aleja significativamente de la técnica. Esa lejanía la ilustran las palabras de Charles Revson, líder a la sazón de la firma de cosméticos Revlon: "en la fábrica elaboramos cosméticos, en la tienda vendemos esperanza".

La frontera entre *vender esperanza* y *vender humo* es sin duda etérea. Es incluso tentador abusar de ella cuando en realidad el producto que tienes que vender es claramente poco competitivo. Peor aún, muchos factores pueden empujar al personal comercial más allá de esa frontera, para adentrarse en los peligrosos terrenos de la venta agresiva. Hablamos por ejemplo de factores como las presiones de la dirección para alcanzar objetivos de venta desmedidos. Todos sufrimos aún hoy llamadas telefónicas molestas ofreciendo tarifas apenas inferiores a las que ya tenemos por un producto o servicio que resulta imposible diferenciar. La generalización de estas políticas agresivas condujo, y en algunos sectores aún se sufren, a destructivas guerras de precios y, lo que es peor, a la creación de un ejército de clientes insatisfechos (*pan para hoy, hambre para mañana*). El abandono de estos clientes insatisfechos obliga por otra parte a la captación continua de nuevos clientes; captación cada vez más costosa debido a la saturación de los canales de comunicación disponibles.

Llegamos entonces a la conclusión de que tanto la perspectiva de producción como la de ventas resultan insuficientes, siquiera para asegurar el futuro de la empresa. Es necesaria una perspectiva capaz de integrar ambas y de guiarnos en una gestión que garantice las ventas hoy y en el futuro. Esa perspectiva integradora es la ofrecida por lo que denominamos **Marketing**. Su foco se sitúa en la satisfacción del cliente, porque sólo la creación de un buen número de clientes satisfechos garantizará las ventas actuales y futuras, la continuidad y el crecimiento de la empresa.

4.2 Alcance estratégico de la orientación al cliente

Situar la satisfacción del cliente como principio orientador de las principales decisiones a tomar en el seno de la empresa tiene numerosas y profundas implicaciones. Estas implicaciones pueden ayudar en gran medida al éxito de la empresa, sobre todo en el medio y largo plazo. A veces también en el corto plazo. El Caso 1 ilustra este extremo, y cómo cambia el sentido de las decisiones en función de la orientación que adoptemos al tomarlas.

Nos adentraremos a continuación en describir algunas de esas implicaciones que la adopción de la orientación al cliente, la orientación Marketing, supone.



Cuando Jan Carlzon, legendario jefe de Scandinavian Airlines (SAS), se puso al frente de la compañía en 1981, ésta acababa de recibir cuatro nuevos y flamantes Airbus. Eran aeronaves tecnológicamente avanzadas y con interiores brillantes y espaciosos para vuelos de corto radio. Otra ventaja era que el coste por pasajero y kilómetro recorrido era un 6% inferior al de los DC9 que venía a sustituir. El inconveniente era que se trataba de aviones mucho más grandes, encargados en épocas anteriores con expectativas de crecimiento del mercado muy superiores. De hecho, sólo llenándolos se podían alcanzar esos bajos costes de operación prometidos.

Carlzon se enfrentaba a una áspera disyuntiva: o juntaba tráficos mediante vuelos con escala para llenar los aviones, o mantenía los vuelos directos usando los aviones antiguos. Los nuevos aviones eran demasiado grandes para proporcionar un servicio directo desde las ciudades escandinavas hasta la Europa continental de manera rentable.

Muchas personas en SAS estaban horrorizadas ante la idea de dejar en barbecho aviones nuevos y eficientes. Carlzon prefirió escuchar a los clientes y potenciales clientes, y mantuvo los DC9 en operación. A la postre, decisiones como ésta otorgaron a SAS el liderazgo en el mercado europeo de vuelos por motivo de trabajo, y convirtieron a Carlzon en líder legendario.

Caso 1. Orientación a producto vs. Orientación al cliente en SAS

4.2.1 Dimensiones del producto o servicio

Cuando enfocamos nuestra atención en el producto, nuestras decisiones se circunscriben a sus características funcionales, a sus dimensiones objetivas de valor. Para el cliente pueden ser relevantes sin embargo otras dimensiones que exceden de la pura materialidad del producto o servicio. El cliente obtiene también beneficios emocionales, por ejemplo, cuando usa productos de determinadas marcas (se siente seguro, tranquilo, atractivo, admirado, etc.). La empresa que es capaz de incorporar esos beneficios a su producto obtiene ventajas competitivas adicionales. Sus directivos cuentan entonces con mayores recursos, con más grados de libertad, a la hora de tomar decisiones.

Llevando la orientación al cliente al extremo, podemos entender hoy que lo que de verdad quiere comprar el cliente no son productos o servicios, sino las utilidades que éstos ofrecen. La comparación entre productos alternativos en el mercado se establece entonces entre los atributos de utilidad que cada uno de ellos es capaz de ofrecer al cliente, entendiendo por **atributo de utilidad** el mayor o menor grado en que el producto incorpora determinada utilidad objetiva o subjetiva, funcional o emocional.

4.2.2 Atributos ofrecidos vs. Atributos percibidos

En realidad, la competencia no se establece (tampoco) entre los atributos de utilidad que los productos incorporan, sino entre los atributos de utilidad que los clientes llegan a percibir. Esto añade un elemento crítico a la gestión, porque no basta con hacer buenos productos, hay además que hacer ver al cliente y potencial cliente lo buenos que son.

Las derivadas de este hecho son notables y diversas. Por ejemplo, añadir determinada utilidad a un producto tiene habitualmente un coste, coste que, si el cliente no percibe la utilidad, se convertirá en un mero despilfarro. Dándole

la vuelta al argumento, si estamos costeando una utilidad que el cliente no percibe en nuestro producto, podemos hacer una de estas dos cosas: invertir recursos en un esfuerzo en comunicación que haga ver al cliente que nuestro producto incorpora esa utilidad, o bien, dejar de incorporarla y ahorrarnos ese sobrecoste. Ya se puede ver aquí que el conocimiento del cliente deviene ineludible para aplicar la perspectiva del Marketing.

4.2.3 Los clientes no se comportan de manera homogénea

Todos los clientes no se comportan de la misma manera, no valoran los mismos atributos de utilidad, buscan incluso cosas distintas en un mismo producto. Sus necesidades y deseos pueden divergir de forma significativa entre unos clientes y otros. Esta divergencia es incluso más evidente en lo relativo a las dimensiones emocionales perseguidas en los productos. Pocas personas están dispuestas a pagar un plus significativo por un reloj que resiste inmersiones a kilómetros de profundidad, porque muy pocas personas practican ese tipo de inmersiones. Algunas personas pagan sin embargo miles de euros por relojes cuya exhibición les aporta prestigio, estilo, sentirse admirados, etc.

Añadir determinados atributos de utilidad a un producto lo hará más atractivo para determinados potenciales clientes, pero no para otros, que sólo verán el sobreprecio que se les pide por unos atributos que no valoran. El resultado es que nuestras decisiones relativas a los atributos del producto acaban por mostrar que *el mercado no es homogéneo*. Será necesario definir con precisión a qué potenciales clientes queremos satisfacer y a cuáles no. De lo contrario, corremos el riesgo de no satisfacer a nadie. En cualquier caso, satisfacer a todos los potenciales clientes deviene imposible, como amargamente aprendió la firma norteamericana Coca-Cola, al comprobar qué valoraban los jóvenes que preferían Pepsi. Entre otras cosas, Pepsi *no era la bebida de sus padres*, y esto era una utilidad importante para ellos y ellas.



La guerra encarnizada entre las dos marcas de refrescos de cola, muestra el crecimiento progresivo de la cuota de mercado de Pepsi a lo largo del siglo XX, a costa de la que en su día detentara la práctica totalidad del mercado (Coca-Cola).



Entre los aciertos protagonizados por el Marketing de Pepsi merece especial mención uno encuadrado en el ámbito de los atributos de valor de ambas marcas. En cierto momento dado, la investigación de mercado acometida por la propia Pepsi descubrió que su marca incorporaba un atributo de valor muy relevante para el público más joven. Se trataba de un atributo difícil de emular por Coca-Cola. Para los jóvenes, Pepsi era la bebida ¡que no tomaban sus padres!

Añadiendo el hecho de que el sabor de Pepsi era más dulce, el conjunto de atributos objetivos y subjetivos colocaba a Pepsi muy por encima de Coca-Cola en la valoración de buena parte del mercado joven. Pepsi aprovechó este hecho para reenfocar su comunicación hacia ese público más joven. La publicidad de Pepsi protagonizada por Michael Jackson es de esta época (años 80).

Caso 2. Coca-Cola vs. Pepsi. Atributos emocionales

4.3 Las actividades del Marketing

El Marketing defiende en esencia que todo lo que hace la empresa debe estar basado en el o la cliente. De manera que el Marketing deviene una filosofía que debe impregnar todas las áreas y actividades de la empresa. No obstante, por motivos prácticos, conviene prestar especial atención a determinadas actividades que conforman las tareas esenciales del área de Marketing de la empresa.

4.3.1 La investigación de mercados

La más obvia es la que se denomina **Investigación de mercados**. Si nuestra acción debe estar orientado al cliente, resulta obvio que conocerlo es clave, y que la empresa debe invertir esfuerzos, tiempo y recursos en asegurar ese conocimiento. Podemos definir formalmente la Investigación de mercados como 'el proceso de análisis de las necesidades de información y de su búsqueda sistemática y objetiva para la resolución de problemas y el aprovechamiento de las oportunidades en el campo del Marketing'.

La ciencia del Marketing ha desarrollado una amplia gama de técnicas y metodologías para acometer esa investigación. Esa gama incluye desde la revisión de documentación publicada, hasta la ejecución ad-hoc de encuestas y otras acciones. El empleo de unas u otras depende de muchos factores, que van desde la riqueza de las fuentes disponibles hasta el volumen de recursos con que cuenta la empresa para acometer la investigación.

El punto de partida del proceso de investigación debe ser siempre qué es lo que pretendemos investigar en cada momento. Hay que pensar que el objetivo puede ser en un primer momento la potencial acogida de un nuevo producto, o el precio que el cliente está dispuesto a pagar por él, pero en una situación posterior el objetivo puede ser averiguar de qué forma le está llegando al cliente la información sobre nuestro producto, o qué mensaje promocional está captando mejor su atención.

Con todo, el recurso más a mano para investigar el mercado, no siempre bien aprovechado, es la información que nuestro propio personal recibe del cliente, ya sea el personal de ventas o el directamente implicado en la prestación en el caso de servicios. Organizar el flujo de información desde el personal que está en contacto con la clientela hasta el núcleo directivo de la empresa (*bottom-up*) es clave, y a la postre puede ser el método más barato de investigar el mercado al que actualmente estamos atendiendo. Investigar otros



mercados (mercados no atendidos actualmente, por ejemplo) requerirá probablemente mayores esfuerzos y técnicas más sofisticadas.

4.3.2 El Marketing Mix

Dado que los mercados no son homogéneos, y que no se puede atender a su totalidad, la empresa debe escoger su **público objetivo**, aquella parte del mercado a la que se propone atender. Una vez tomada esta fundamental decisión de alcance estratégico, deberá tomar toda otra serie de decisiones de alcance más táctico, pero también de vital importancia. Deberá por ejemplo definir las características concretas del producto o servicio, requeridas para que el producto o servicio ofrezca los atributos de utilidad perseguidos por el público objetivo. Deberá fijar un precio que ese público objetivo esté dispuesto a pagar. Deberá escoger y negociar con los canales de distribución que puedan llevar el producto a ese público objetivo. Deberá escoger, finalmente la forma más conveniente de decirle a ese público objetivo las bondades del producto, dónde puede conseguirlo, etc. Todas estas actividades se conocen como la mezcla de marketing, o **Marketing Mix** (en la denominación anglosajona que ha sido adoptada de manera generalizada). Otra denominación proveniente del inglés para denominar este conjunto de actividades es **las 4Ps**. Hace referencia a las iniciales de *Product, Price, Place y Promotion* (producto, precio, distribución y promoción). El paso del tiempo ha puesto de manifiesto lo limitado de esta modelización de las actividades del Marketing, y ha defendido su ampliación. Así, Alberto Levy habla de **PLIV** a la hora de catalogar las actividades del Marketing, para incidir en que:

- Más que de producto o servicio debemos hablar de **propuesta de valor**, que se materializa en un amplio espectro de atributos de valor, en el sentido que hemos venido comentando.
- Más que de distribución en el sentido de canales o lugares en los que colocar nuestro producto, debemos hablar de **logística**, para incorporar sobre todo la dimensión temporal. Hay que asegurarse de que el producto está a disposición del potencial cliente en tiempo y forma.
- Más que de promoción debemos hablar de **impulsión** o comunicación, un concepto que incluye las miles de formas que existen hoy a disposición de la empresa para promover sus productos, y que unen a las tradicionales (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, etc.) las asociadas a las nuevas tecnologías (Internet, apps móviles, redes sociales, etc.)
- Más que de precio debemos hablar hoy de **valor**. Dicho de otra manera, más que fijarnos en lo que el cliente esté dispuesto a pagar, debemos poner el foco en el valor que lo que hacemos aporta a ese cliente o potencial cliente.

5 Cierre

“Marketing es todo” afirmaba Regis McKenna. Quizás sea una afirmación excesiva, pero es claro que sobrevivir en los competitivos mercados actuales sin abrazar la orientación al cliente como eje vertebrador de todo lo que hace la empresa es un ejercicio peligroso para la supervivencia y el éxito de la misma.



6 Bibliografía

6.1 Libros:

Carlzon, J., 1991; "El momento de la verdad", Díaz de Santos.

Kotler, P., Armstrong, G., 2020; "Principles of Marketing" (18th Ed.), McGraw-Hill.

Levy, A., 1998; "Marketing avanzado", Granica.

McKenna, R., 1994; "Marketing de relaciones", Paidós.