1.1 Conceptos de *marketing*

1.1.1 Definición y aspectos básicos

Es común escuchar a las personas hablar de *marketing* para referirse a ciertas acciones, tácticas o estrategias que nada tienen que ver con la real disciplina del *marketing*, sino que se acercan más a conceptos de la publicidad. Esto sucede a todo nivel, en grandes empresas, pymes y emprendedores, por eso es importante establecer como concepto básico la diferencia entre *marketing* y publicidad.

La publicidad opera como parte del *marketing*, es uno de los factores más importantes para promover productos o servicios y aumentar las ventas de estos. Debemos entender al *marketing* como una gran pizza, por ejemplo, en la cual la publicidad es una de sus porciones. Esta opera un costo que debe ser considerado al momento de definir la estrategia de *marketing,* al igual que el impacto que dicho costo tiene en la *performance* de la campaña.

El *marketing* es una disciplina mucho más grande de lo que la gente piensa, abordaremos cada uno de estos aspectos a lo largo de la siguiente lectura.

¿Qué es el *marketing*?

Peter Drucker dice que "el propósito del *marketing* es conocer y entender tan bien al cliente de manera que el producto o servicio se venda solo" (Drucker, 1973, p. 54).

Otras definiciones:

"El *marketing* es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades" (Lambin, 1995, p. 5).

"El proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios" (Kotler, 2006, p. 6).

Marketing es Identificar y satisfacer las necesidades de los clientes obteniendo a cambio un beneficio, lucrativo o no lucrativo.

Causas del surgimiento del marketing:

- Aumento drásctico de la población adulta mundial abocada al consumo de producto o servicios.
- Surgimiento de nuevas modas, por ejemplo, el estilo de vida light o saludable, la indumentaria, tecnología, etc.
- El surgimiento y rápido avance de internet y los cambios de consumo alrededor de esta tecnología.
- Facilidad, accesibilidad e inmediatez para acceder a más y nueva información.
- Industrialización masiva de productos.

Conceptos erróneos de marketing:

- Hacer marketing es lo mismo que hacer publicidad.
- El marketing crea necesidades en los potenciales clientes.
- El marketing crea productos o servicios que sabe que la gente desea.
- Crear una campaña de marketing es lo mismo que crear una de publicidad.

1.1.2 Mercados y demanda

Existen multiples definiciones respecto a mercados y demanda, estas han mutado con el paso de los años, de la misma manera que los hábitos de consumo de las personas lo han hecho. Sobre todo, en estos últimos, con el surgimiento de internet y los cambios en diferente niveles que las personas experimentan. Por ejemplo, desarrollar actividades laborales desde la casa o cualquier parte del mundo, ha generado cambios que impactan en el mercado y la demanda.

En este sentido, las deficiones clásicas señalan:

El mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales que manifiestan una necesidad y deseo y tienen la capacidad económica y la voluntad para adquirirlo.

Existen diferentes tipos de mercados, de acuerdo con el producto, los consumidores y el canal de comercialización. El mercado se puede dividir en:

- De recursos: compuesto por las materias primas e insumos utilizados.
- De intermediarios: compuesto por quienes se dedican a la compra y venta de productos o servicios y su distribución.
- De productores: quienes compran para producir los bienes.
- De consumidores: quienes adquieren productos o servicios para su consumo propio y no la para venta.
- Gubernamental: los distintos organismos del Estado que ofrencen servicios al público, empresas u otros organismos de Estado.

Es importante destacar que todos los mercados conviven e interactúan entre sí.

Además, los mercados se pueden clasificar por medio de diversos aspectos, tales como:

a. En función de la geografía:

- Mercado global: compuesto por quienes consumen productos y servicios que se consumen en todo el mundo, por ejemplo Coca Cola.
- Mercado internacional: compuesto por productos y servicios que se encuentran en distintos países, pero no en todos. Por ejemplo, los autos. Existen modelos en Argentina que no se encuentran en otros países y viceversa.
- Mercado nacional: compuesto por los productos o servicios que se desarrollan en un solo país, el de origen. Por ejemplo, indumentaria, algunos alimentos que no se exportan, etc.
- Mercado regional: compuesto por una zona geográfica que puede integrar mas de una región. Dicha región puede estar delimitada por los límites geográficos territoriales de países y tambien por acuerdos políticos, tales como el MERCOSUR u otros acuedos de comercialización regional.

- Mercado local: solo se desarrolla en una ciudad, pueblo o localidad, sin extenderse más allá de estas fronteras. Esto lo podemos ver muy marcado en el mercado gubernamental municipal, donde el municipio brinda servicios solo a la comunidad a la cual pertenece.

b. En función del cliente:

- Mercado consumidor: los bienes o servicios son adquiridos para el consumo o uso personal.
- Mercado industrial: compuesto por quienes adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de nuevos bienes.
- Mercado revendedor: compuesto por pesonas u organizaciones que adquieren productos para luego comercializarlos por sus propios canales de venta.
- Mercado institucional: compuesto por distintos organismos del Estado, que adquieren productos y servicios para luego transformarlos y ofrecerlos como servicios al público.

c. En función de la competencia:

- De competencia perfecta: es aquel en el que conviven gran cantidad de compradores y en la misma proporción de vendedores. Esto genera un equilibrio perfecto, debido a la ausencia de un dominante que tome una porción mayor del mercado y se convierta en el que impone las reglas del mercado, por ejemplo, en cuanto al precio, la calidad del producto, etc.
- Monopolista: cuando existe un solo oferente de un producto o servicio, el cual domina el mercado e impone las reglas, estándares de precio de un producto, calidad, etc.
- De competencia imperfecta: sucede cuando uno o muy pocos oferentes establecen las condiciones comerciales de un producto o servicio.

d. Por el tipo de producto:

- De productos o bienes: aquel que se trata de productos físicos y tangibles, por ejemplo, indumentaria o alimentos.

- De servicios: se trata de actividades intangibles para su desarrollo, es decir, no físicas. Por ejemplo, la medicina, la cual si bien cuenta con instrumentos, la ciencia en sí misma y su bajada al paciente es intangible.
- De ideas: tiene que ver con la promoción e incentivo para la generación de ideas y creatividad para nuevos proyectos, como así tambien para la innovación en proyectos existentes.
- De lugares: compuesto por límites geográficos como países, ciudades y lugares donde vivir, vacacionar, asentar empresas, etc.

e. Por el tipo de recurso:

- De materia prima: necesita de insumos para producir los bienes.
- De fuerza de trabajo: necesita de personas para ocupar posiciones o puestos que desarrollan las distintas tareas en la etapa de producción de los bienes.
- De dinero: dependen del dinero para comprar, adquirir, financiar o alquilar productos y servicios para distintos fines.

f. Mercados sin fines comerciales o de lucro:

- De votantes: compuesto por personas que tienen habilitación para votar.
- De donantes: formado por los donantes o proveedores de fondos a entidades sin fines de lucro.
- De trabajo: compuesto por personas aptas para desarrollar una actividad laboral. Según las distintas legislacicones de cada país, por ejemplo, pueden ser personas mayores de 18 años.
- De las organizaciones no gubernamentales (ONG): compuesto por las organizaciones que se encargan de asistir a personas de recursos escasos o realizan tareas que promueven el desarrollo de personas, Estados u otras organizaciones de la sociedad.

Demanda

La demanda esta compuesta por el conjunto de individuos u organizaciones que pueden o quieren adquirir ciertos productos o servicios, y cuentan con la

capacidad económica para hacerlo, el conjunto de atributos que componen su perfil y las motivaciones necesarias para adquirirlos.

Por ejemplo, la demanda de cierta marca de ropa femenina para adolescentes, estará compuesta por mujeres de 12 a 16 años que tienen un estilo urbano, cómodo y que cuentan con la capacidad económica de comprar dichos productos al precio que la marca determina. Además, para elegir la marca, las motiva un sentido de pertenencia o de estilo.

Hay distintos tipos de demanda:

- Negativa: cuando los consumidores no quieren acceder o no tienen intenciones de adquirir el producto o servicio, por ejemplo, un servicio fúnebre.
- Inexistente: cuando los consumidores no conocen un producto o servicio que existe, o bien no les interesa.
- Latente: cuando no existe ningún producto o servicio que satisfaga una demanda existente.
- Declive: cuando hay un descenso en la demanda de un producto o servicio existente, que varía su curva de crecimiento por una de decrecimiento.
- Irregular: sucede cuando el consumo de un producto o servicio se comporta de manera estacional en cuanto a su consumo. Por ejemplo, aquellos bienes relacionados o apegados a los cambios de estación (clima).
- Completa: sucede cuando se satisface la necesidad de manera completa o total con la oferta de productos o servicios existentes.
- Sobredemanda: cuando la cantidad de personas que quieren adquirir el producto o servicio, supera la ofera de los mismos.

1.1.3 Necesidad, valor y satisfacción

Necesidades, deseo y demanda

Las necesidades, a nivel general, se definen como el estado de un ser que se encuentra con carencia de algún elemento. Esto, en conseccuencia, hace sentir al individuo fuera de su estado de bienestar.

Los deseos son los motores que direccionan la necesidad a cierto elemento específico para satisfacerla. Por ejemplo, alguien tiene la necesidad de saciar su sed, para lo cual podría optar por distintas alternativas de bebidas. La persona elige una gaseosa porque desea tomarla, porque es lo que más le gusta o, quizás, se vio estimulado ante un cartel publicitario de una bebida.

La demanda corresponde al deseo de un producto o servicio específico, considera que quien lo desea reune una cierta cantidad de condiciones, por ejemplo el nivel de ingresos, para afrontar la adquisición de dicho producto o servicio. Por ejemplo, un auto de alta gama.

Valor y costo

Es común confundir estos dos conceptos. Algunos piensan que ambos términos son lo mismo, y otros directamente definen mal ambos conceptos, por ende, es importante establecer que se trata de conceptos diferentes. Por ejemplo, preguntar ¿cuál es el costo de este producto? ¿cuánto vale?, son dos preguntas que los consumidores suelen hacer en relación al precio final, cuando en realidad se trata de dos preguntas y dos variable distintas.

Entonces, para definirlos, nada mejor que un ejemplo: una persona compró un pasaje de avión a un precio X una semana antes de su viaje. Por cuestiones laborales debe adelantar su viaje 3 días, al ingresar a su cuenta de la aerolínea, ve que el precio del pasaje, y su correspondiente cambio de fecha, impacta en un aumento de precio 2x. ¿Cuál consideran que es el precio y el valor en esta situación?

En este caso, el precio corresponde al costo en moneda que un usuario debe afrontar para adquirir un producto o servicio. El precio es el que pagó en su momento multiplicado por 2x, pero por las circunstancias laborales está dispuesto a pagar un precio mayor para resolver su problema, que sin duda, tiene más valor su inmediata resolución que el precio aumentado. Entonces, el valor es el conjunto de beneficios que el cliente espera obtener de dicho producto o servicio, por poder adelantar su vuelo facilmente, frente a los costos de poder comprar el producto o servicio, 2x más caro.

Cuando se trata de un conjunto de beneficios, se trata de **valor total**. Al hablar de costos, nos referimos al costo total.

El **valor total** se compone de la sumatoria de ciertos atributos y características valoradas por el consumidor, las cuales varian en su ponderación según cada consumidor, tales como:

1. Valor del producto: durabilidad, diseño, performance, características técnicas.

2. Valor del servicio: repuestos, reparaciones, atención al cliente, asesoramiento.

3. Valor del personal: capacitación, respuestas, comunicación, predisposición.

4. Valor de la imagen: estatus, prestigio, trayectoria, posicionamiento, calidad.

Y la suma de costos o costo total para el consumidor está compuesta por:

1. Costo monetario: el precio expresado en dinero que debe pagarse por el producto.

2. Costo de tiempo: el tiempo considerado perdido para obtener el producto.

3. Costo de esfuerzo: la búsqueda, la incomodidad, la disponibilidad de la compra.

4. Costo psicológico: el riesgo percibido antes y después de hacer la compra.

El marketing debe ocuparse de elevar el valor total y disminuir el costo total, para que el cliente perciba un diferencial entre el costo de adquirirlo y los beneficios que le aportan el valor del producto servicio.

Hay múltiples alternativas para lograr elevar el valor total.

Algunas de ellas apuntan a la primera impresión o percepción visual del usuario. Por ejemplo, los cambios de imagen o presentación del producto. Otros tienen que ver con incoporar nuevos servicios o servicios satélite, aumentar la atención personalizada por teléfono, internet, presencial, o bien mejorar la comunicación general de la marca con su potencial cliente.

Para reducir el costo total, se pueden realizar acciones que disminuyan el costo monetario, por ejemplo, acciones de descuento, financiación en cuotas, o crear versiones más económicas del mismo producto o servicio (tal como realizan ciertas industrias, por ejemplo, las de productos de limpieza o indumentaria, que cuentan con una segunda marca; o la industria automotriz que tiene autos base, es decir, el mismo auto pero con menos prestaciones).

Otra manera de reducir los costos esta asociada a la digitalización de productos o servicios que antes satisfacían la demanda de manera presencial o física, por ejemplo, las gestiones de las entidades financieras a traves de sus Home Bankings.

Dicho todo esto, un producto será exitoso en el mercado cuando logre entregar valor y satisfacer las demandas de quien lo adquiera. Se entiende que los compradores no solo evalúan el precio, ya que de acuerdo con su necesidad y situación actual pueden considerar otros factores, tales como: el tiempo que les toma concretar el proceso de compra, el lugar físico, los horarios de apertura de los comercios, etc.

Satisfacción y fidelidad

Un cliente se encontrará satisfecho con el producto o servicio que adquirió, si este cumple con las expectativas que valoró al momento de tomar la decisión de compra. La "bolsa" de expectativas de un cliente está compuesta, generalmente, por experiencias pasadas que se tenga con productos o servicios similares de otras marcas, recomendaciones de sus grupos de influencia (amigos, familia, etc.) y sus propias necesidades.

Por el contrario, con insatisfacción nos referimos al producto o servicio que no cumple con las expectativas de quien lo compra. Este momento puede suceder en el primer contacto con el producto o servicio, por ejemplo, la primera impresión respecto a la calidad, o bien en su posterior uso, donde se descubre que su mantenimiento o uso diario es demasiado costoso.

¿Por qué es importante un cliente satisfecho?

Un cliente satisfecho es muy importante por diversos aspectos, tales como la promoción, ya que se convierte en un promotor de la marca y la recomienda en sus grupos de influencia. En el plano económico, este cliente representa un único costo de adquisición, ya ganado, el cual se licúa fácilmente en la compra recurrente del mismo producto, por ende, tiene un LTV (lifetime value) muy alto, ya que sin duda elegirá el producto o servicio más de una vez.

¿Qué es necesario considerar para lograr la satisfacción del cliente?

Inicialmente es imprescindible entender qué es necesario para cumplir o superar las expectativas del cliente. Por lo general, se preocupan en desarrollar buenos productos o servicios mirando a sus competidores o bien mirando puertas adentro de sus empresas, bajo el sesgo de sus

colaboradores. El verdadero trabajo de quienes crean producto y servicios no debe tener un foco en la producción en si misma, sino en investigar de manera seria y profunda cuál es la necesidad latente en el grupo que compone su demanda específica. Mirar a los competidores es necesario, y hay que hacerlo, pero siempre considerando que quizás la demanda del producto o servicio de la empresa A, no es exactamente la misma para la empresa B, que comercializa un produco o servicio igual o similar a la de A.

Un buen proceso de generación de productos supone un proceso de research permanente, no tiene un final, es una iteración constante que genera insight para el producto en su estado actual, como para el devenir de las mejoras que se quieran realizar.

Pero cuidado, no debemos sobrepasar las expectativas de manera avasallante, ya que puede generar el efecto contrario, es decir, entender que el producto o servicio es mucho más de lo que el cliente necesita, y que conlleve a pensar que el precio es muy elevado, o bien que es demasiado para "eso" tan simple que el usuario debe resolver. Además, es importante no sobredimensionar la comunicación del producto, ya que esta promesa genera un nivel de expectativa elevado, a veces superior al que entrega verdaderamente el bien, lo que impacta en la insatisfacción del consumidor.

Se debe comprender que le marketing es una disciplina que comienza cuando debemos promocionar un producto y termina cuando la demanda esta satisfecha.

En un mercado global en ascenso, donde el acceso a productos y servicios de todo el mundo de manera casi inmediata, consumidores bombardeados de mensajes publicitarios y con el surgimiento permanente de nuevas empresas capaces de ofrecer más y mejores bienes todo el tiempo, debemos replantear la posición del marketing como estrategia para fidelizar clientes, optimizar el costo de adquisición y aumentar los LTV (lifetime value).

Fidelidad o lealtad es el compromiso que un cliente tiene con una marca o empresa que genera un producto o servicio que satisface sus necesidades y cumple la promesa que se le ofrece. Es un estado que comienza desde el momento cero, cuando el potencial consumidor tuvo en sus manos el bien, donde recuerda la promesa, y cuando lo utiliza por primera vez. Ese momento es clave, y define la fidelidad o lealtad del cliente.

¿Cómo se logra la fidelidad del cliente?

Existen multiples maneras de fidelizar a un cliente, pero tal como mencionamos en el párrafo anterior, ninguna estrategia de fidelización posterior a la adquisición del producto podrá remediar una mala primera experiencia. Si la promesa está muy por encima de la realidad acerca de cómo el bien puede satisfacer la necesidad de la demanda, la primera impresión esta condenada a ser mala.

Entonces, la mejor estrategia de fidelización comienza desde el momento cero de la comunicación, si este primer momento falla, no será una estrategia de fidelización sino de retención del cliente, que es distinto.

La mayoría de las empresas, sobre todo las más antiguas, abordan el marketing desde su mera acción transaccional, el objetivo es lograr vender. Por otro lado, están las que desarrolla el marketing colaborativo y colocan al consumidor en la posición de aliado. Generan una relación profunda con el cliente, lo cual le permite entender y entrar en contacto de manera más profunda con sus necesidades reales.

¿Se puede abordar a todos los clientes de esta manera?

Depende de muchos factores, por ejemplo, la cantidad de clientes, el ticket promedio, el churn y la permanencia del cliente, es decir, el lifetime value. Sin duda que una empresa con un ticket promedio muy alto y un LTV también alto, tendrán una cartera de clientes menos masiva, por ende, podrán llevar una estrategia de marketing e investigación de las necesidades de sus clientes mucho más cercana, aunque a la vez más compleja, ya que entender las necesidades de un cliente que va a pagar un ticket promedio muy alto, sin duda, son necesidades más complejas y decisiones más dificiles de tomar.

Una empresa que opera sobre una necesidad más espontánea o simple de resolver, con un ticket promedio más bajo, es posible que cuente con una cartera de clientes más grande y volátil, con índices de churn altos. Por lo tanto, un tipo de relación más cercana con toda la cartera se dificulta. Aquí, la solución no es dejar de investigar, sino aprender estadísticas y tomar muestras para realizar este tipo de researchs.

1.1.4 El marketing en las organizaciones

El marketing en las organizaciones evoluciona de acuerdo a los cambios que se producen en el mercado. En un principio, el marketing era considerada una actividad secundaria dentro de las organizaciones, se limitaba a dar soporte al área comercial o de ventas en lo que respecta a materiales o campañas publictarias, por ejemplo, folletos, diseño, videos, etc. Básicamente generar materiales para que los equipos de venta puedan cumplir sus objetivos. Tal como hemos mencionado, el crecimiento de los mercados, la comunicación, la accesibilidad, la complejidad de la demanda y demás aspectos, propiciaron una separación del marketing. Este se constituyó en un área en sí misma, con equipos específicos y con participación en todas las áreas de la organización.

Este proceso se ve más acelerado, y con mayor impacto, con el devenir de internet, los nuevos modelos de negocios que surgen y, sin duda, con la evolución digital dentro de las organizaciones clásicas.

Figura 1: Evolución del marketing en las organizaciones.

Fuente: elaboración propia.

El marketing contará con presencia en las empresas según distintos modelos de organización.

Como se observa en las figuras siguientes, el marketing puede estar presente según estos 3 modelos fundamentales:

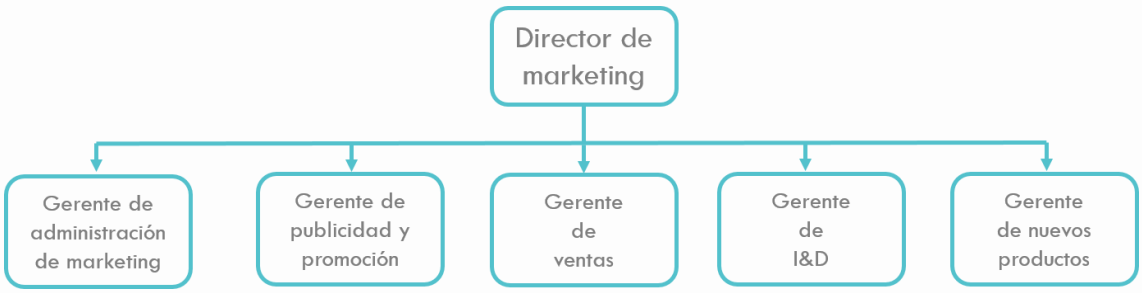
- Organización funcional.
- Organización por mercados.

- Organización por productos.

La organizació funcional es la más clásica, en ella existe un director que es la autoridad máxima en la toma de decisiones, este cuenta con un equipo que ejecuta.

Luego se encuentran las gerencias de administración, que son responsables de organizar y administrar el presupuesto; la gerencia de publicidad y promoción que se encarga de la contratación y planificación de medios; la gerencia de ventas, que se ocupa de la operación de la fuerza de venta; la gerencia de I+D, que se encaga de la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios; y por último, la gerencia de nuevos productos, que se encarga de la búsquda de nuevas oportunidades de crecimiento para la organización, por ejemplo, nuevos productos, servicios, etc.

Figura 2: Organización funcional



Fuente: elaboración propia.

Figura 3: Organización por mercados

Fuente: elaboración propia.

El modelo de organización por mercados, agrupa a las gerencias por las zonas geográficas de influencia de la organización, de este modo, gestiona las actividades de marketing de acuerdo con las características de la demanda de los consumidores de cada región.

Este modelo es muy útil para empresas que operan en múltiples mercados y países, con productos que operan directamente sobre los hábitos de consumo de los usuarios, por ejemplo, productos alimentarios, donde la cultura es

distinta en cada región y se necesita de un nivel de conocimiento y adaptación específico.

Figura 4: Organización por productos

Fuente: elaboración propia.

La organización del marketing por productos se ejecuta cuando la empresa cuenta con una amplia cantidad y gama de productos con los cuales opera en el mercado.

Tiene un líder o gerente de producto que tiene bajo su scope o alcance coordinar todas las áreas que abarcan el proceso de venta de el/los productos que posea bajo su gerencia. Dichas tareas abarcan el contacto con medios, coordinar con proveedores de marketing, gestionar e impulsar la fuerza de venta, tareas legales y de administración, y demás actividades que hacen al crecimiento de un producto. Toda la organización se mueve entorno al gerente o líder de producto, ya que es la persona encargada de dinamizar, promover la colaboración y trabajo en equipo de todas las áreas en post del desarrollo de un producto específico. Además, es quien comunica

de manera eficiente el impacto de las tareas de cada área en el crecimiento de dicho producto o servicio.

Este manera de organizar la empresa es útil para compañías que desarrollan productos tecnológicos, masivos, de comunicación, etc.

Pero, ¿qué rol juega el marketing digital en la actualidad?

Tal como mencionamos al inicio de este tema, el marketing ha evolucionado sustancialmente desde el concepto original (ser parte de una area comercial o de venta y solo brindar soporte) a su nueva concepción como disciplina que lidera el desempeño de una organización, con todas sus aplicaciones en lo comercial, producto, etc. Pero el mayor giro es el que atraviesa en la actualidad, con la evolución, avance y crecimiento exponencial de los negocios online y la evolución digital de las organizaciones tradicionales. Aquí, el marketing digital se ha vuelto el centro sobre el cual se piensa y ejecuta el eje estratégico de la empresa.

En gran parte, esto se debe a que, con el devenir de lo digital, los marketers o "marketineros" han podido acceder, administrar y tomar decisiones en tiempo real en base al activo más importante de cualquier empresa o negocio, es decir, la información de sus usuarios.

Sin duda que esto cambia radicalmente la manera de crear productos o servicios, ya sea en nuevas empresas o en empresas tradicionales que quieren continuar vigentes en el mercado. También cambia la estructura organizacional de la compañía, no solo a nivel de equipos y jerarquías, sino también en el intercambio y flujo de la información, es decir, como viaja de manera multidireccional y sin límites la data dentro de todas las áreas de la compañía, y se abandonan esquemas de silos.

En cuanto a los equipos, surgen nuevos roles que tienen que ver directamente con los entornos digitales:

- Científico de datos o data scientist: un rol muy importante ya que es el encargado de la gestión y gobierno de datos (junto a otros equipos de inteligencia comercial. Gestiona la disponibilidad de la información mediante las distintas herramientas y queries o consultas a las bases de datos para proveer información u oportunidades valiosas, para que los distintos equipos puedan capitalizar.

- CRO (conversion rate optimizer): es el encagardo de optimizar la tasa de conversión del negocio, ya sea en sus propiedades online como offline. Mediante un proceso de CRO, que incluye la formulación de hipótesis, analítica avanzada de datos cuantitativos y cualitativos, la ejecución de pruebas a/b y su posterior análisis estadístico, a los fines

de aumentar la tasa de conversión. Por ejemplo, aumentar el % de usuarios que compra un producto, descarga un libro o lo que sea el objetivo final del negocio/empresa.

- Paid media o PPC: es la persona encargada de la compra de medios digitales, crear y ejecutar las campañas en dichos medios.
- Email marketer: es la persona a cargo del canal de email, para todo tipo de comunicaciones (transaccionales, comerciales, institucionales).
- Communit manager: es la persona encargada de la comunicación orgánica con los usuarios, a través de los canales gratuitos de comunicación que la empresa posee.
- Líder o gerente de marketing digital: es quien lidera los equipos digitales dentro de la organización. Debe poseer habilidades técnicas, de priorización y conducción de equipos.
- Front end desarrollador: es la persona encargada de crear o editar el código visible para los usuarios, por ejemplo, la manera en la que un sitio web o app se visualiza para el cliente en sus dispositivos. Esto impacta a nivel funcional y visual.
- Back end desarrollador: es la persona a cargo del código "duro" que corre en un sitio, app o sistema. Debe conocer, entender y saber aplicar las reglas del negocio, lograr las integraciones y conexiones correctas con todos los servicios y servidores que el negocio consume para llevar adelante su operación.

Estas son las posciones que mínimamente debe tener un equipo de marketing digital.

En lo que respecta a la comunicación y funcionamiento de estos nuevos equipos, la horizontalidad es la clave, para mantener una performance alta. Empoderar al profesional y permitirle el análisis de datos y toma de decisión en base a información, ejecución, medición de los resultados y la iteración permanente permite un flujo constante de mejoras y crecimiento, en el cual la comunicación y la toma de deciones debe fluir rápidamente en todas las direcciones.

Figura 5: Proceso de mejora contínua de producos

Fuente: [Imagen sin título sobre mejora continua]. (s.f.). Recuperado de http://www.crgeek.com/mejora-continua-de-procesos/

En conclusión, el marketing digital transforma las organizaciones tradicionales, pone a la data y la iteración rápida mediante la creación de MVPs (mínimo producto viable) en el foco estratégico de la empresa. Lo cual merece un ajuste necesario en la manera de liderar, comunicar e interrelacionar todas las estructuras de la empresa, poniendo al marketing como un desarrollo estrategico de la compañía.

En lo que hace a nuevos negocios 100% online muchos de ellos ya surgen con este nuevo mindset, de hecho nacen luego de reconocer una oportunidad tras el analisis de data existente en Internet (google trends por ejemplo). Aquí el desafio será el crecimiento y escala del producto o servicio, y mantener la agililidad y mindset de ejecución durante todo su ciclo de vida, en particular cuando evolucionan a grandes compañías.

1.2 Evolución del marketing

1.2.1 Enfoque de marketing

El rol del marketing en las organizaciones ha evolucionado, producto de los cambios en el mercado, las necesidades de los consumidores, la innovación tecnológica, las tendencias y muchos otros factores. A su vez, de acuerdo con el tipo de organización el rol del marketing adquiere un mayor o menor protagonismo. Por ejemplo, si comparamos una compañía orientada netamente al consumo masivo como Coca Cola, y, por otro lado, una compañía que fabrica maquinarias complejas cuyos clientes son otras empresas que utilizan este insumo para la fabricación de sus productos, indudablemente que el marketing tendrá distintas participaciones. En la primera, tendrá un rol activo y fundamental, para estimular y atraer a los clientes; mientras que en el otro modelo de empresa, el marketing tendrá un rol secundario, como soporte para comunicar las virtudes de sus productos.

Más allá del tipo de producto, también la evolución del pensamiento en las organizaciones permitió que el marketing tomará el protagonismo necesario para que las compañías tuvieran una orientación plena hacia el mercado.

En los comienzos de la Revolución Industrial, las compañías fabricaban sus productos y el cliente aceptaba las condiciones y sus características. Lentamente, con la aparición de nuevas empresas, empieza la competencia. El cliente elige y decide de acuerdo con sus conveniencias, lo que obliga a las organizaciones a pensar y decidir en función de lo que el merado demanda. Así, aparecen las primeras variantes en diseño, usos y otras innovaciones en el producto.

En la actualidad, el panorama es totalmente distinto. Hay una intensa competencia, la velocidad de los cambios y lanzamientos de nuevos productos es vertiginoso, la interacción y la amplitud de medios de comunicación provocan que las compañías estén alertas y en permanente estado de cambio, y creen nuevos productos y servicios. El marketing, ante esta situación, tiene un rol activo y central. Todas las áreas de las empresas están alineadas a las decisiones de marketing.

En la siguiente figura se puede apreciar la orientación de las compañías y el rol del marketing en las distintas etapas.

Figura 6: Evolución del marketing

Etapa	Orientación	Rol del marketing
1900	A la producción	Mkt pasivo
1950	A las ventas	Mkt de organización
1970	Al mercado	Mkt activo
1990	A la sociedad	Mkt social
Actual	Integral	Mkt holístico

Fuente: elaboración propia.

Las compañías orientadas a la producción se caracterizan por alinear sus decisiones a lograr grandes volúmenes de producción a bajo costo. En ellas, el rol del marketing es casi nulo. El criterio que predomina es la alta demanda de productos y la búsqueda de precios bajos por parte del cliente.

Las empresas orientadas a las ventas, sostienen que el producto se venderá con una estrategia de venta agresiva, imponen el producto a la fuerza. Es el caso de los productos no buscados, por ejemplo, utensilios y productos para el hogar, paquetes de turismo, etc. El área central es la venta, quien empuja a la empresa para la comercialización de sus productos.

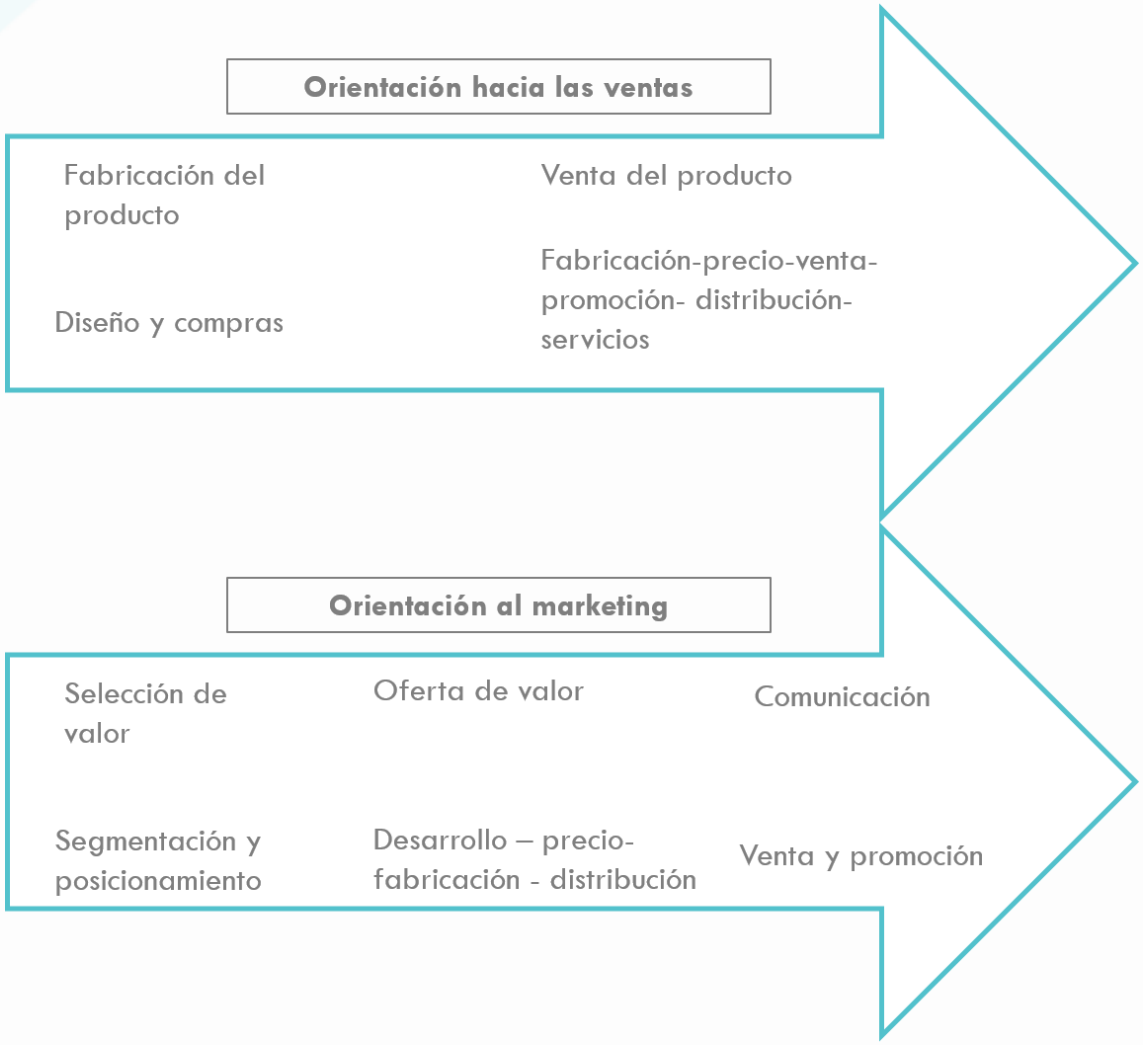
La orientación hacia el mercado, promueve al marketing como disciplina central, donde prevalece la necesidad de atender y escuchar al cliente para orientar las decisiones de la compañía. Lo primero es identificar las necesidades de los clientes y luego desarrollar el producto que mejor se adapte a su satisfacción.

Surge también el marketing social, ya que las compañías se dieron cuenta que no basta con entender y satisfacer al cliente, sino que el mercado demanda una actitud comprometida con el medio ambiente y solidaria con los distintos actores de la sociedad. Esta se ha vuelto sensible al impacto que los procesos productivos tienen en el medio ambiente, lo que ha provocado un cambio de mentalidad para las decisiones de las compañías.

Finalmente, el marketing evolucionó, se insertó en todas las áreas de las empresas y ya no es un departamento que trabaja como un sector aislado en las organizaciones, sino que es un proceso, una filosofía que involucra a

todos los sectores de la organización. De esta manera, las decisiones están orientadas con un enfoque holístico e integral.

Figura 8: Enfoques del marketing.



Fuente: elaboración propia,

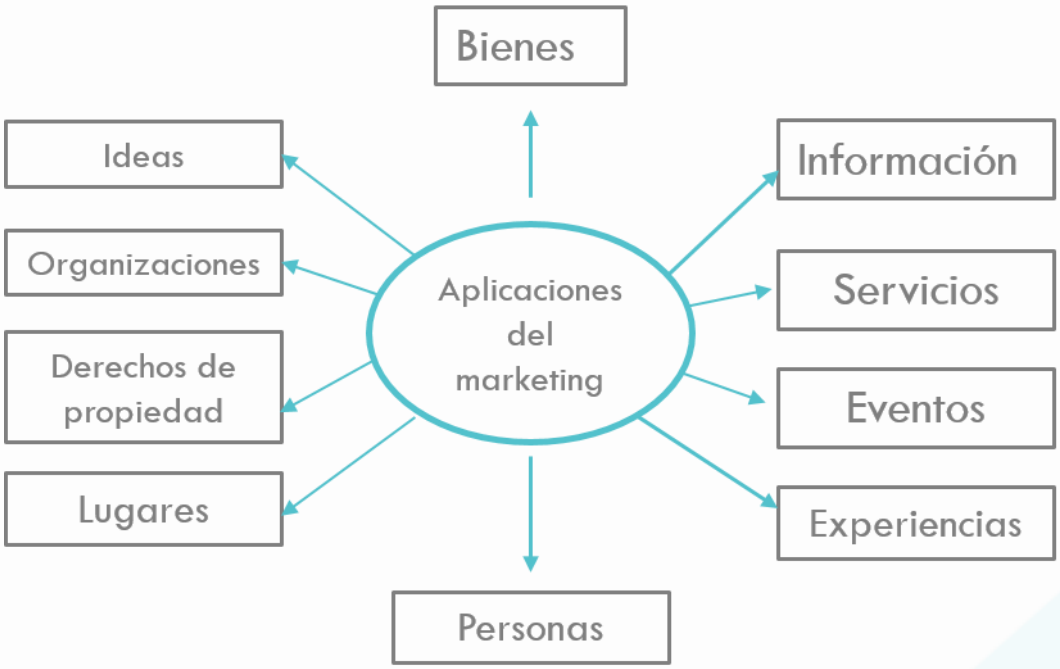
1.2.2 Adopción del marketing

El marketing en la actualidad se ha incorporado en prácticamente todo tipo de organización. Empresas que fabrican o distribuyen, servicios profesionales, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones estatales, países, ciudades, ideas, personas, deportes, y la lista es larga, el marketing es para todos.

Un abogado o un arquitecto necesitan promover sus servicios profesionales porque hay mucha competencia y los clientes tienen la libertad de elegir; una organización sin fines de lucro (ONG) necesita realizar actividades de marketing para recaudar fondos, necesita estimular la conciencia solidaria de los ciudadanos; el Estado necesita del marketing para crear conciencia y para promover sus actividades; un país o una ciudad necesitan del marketing para promover sus atractivos turísticos, o su entorno para generar inversiones; los clubes deportivos aplican el marketing para atraer a sus seguidores y posicionar su marca. Es innumerable la variedad y cantidad de alternativas donde el marketing puede aplicarse.

Lo más importante es considerar que no solo es útil para vender, sino para muchos otras valiosas actividades, como difundir, promocionar, atraer, crear conciencia o estimular a los consumidores, ciudadanos o usuarios.

Figura 9: Aplicación del marketing



Fuente: elaboración propia.

Con el devenir de las redes sociales y la posibilidad que estas ofrecen (de alcanzar a más y nuevas personas en segundos), la adopción del marketing se ha visto potenciada. Profesionales independientes o pymes que antes no tenian acceso a medios de comunicación masivos, con su público target, hoy pueden en pocos minutos a crear una campaña e invertir un presupuesto determinado para darse a conocer.

Podemos mencionar especialmente el caso de Facebook, el cual ha logrado colocar el término **marketing** o **ventas online** en la boca de muchos profesionales independientes, pymes y emprendedores. Esto se logra mediante la simplifiacion del proceso de crear una campaña publicitaria y alcanzar a miles de personas. Solo basta con abrir una página de Facebook, crear una publicacion y promocionarla, o bien leer un poco (información gratuita y disponible en un solo click) para crear una campaña y usar herramientas profesionales que Facebook ofrece.

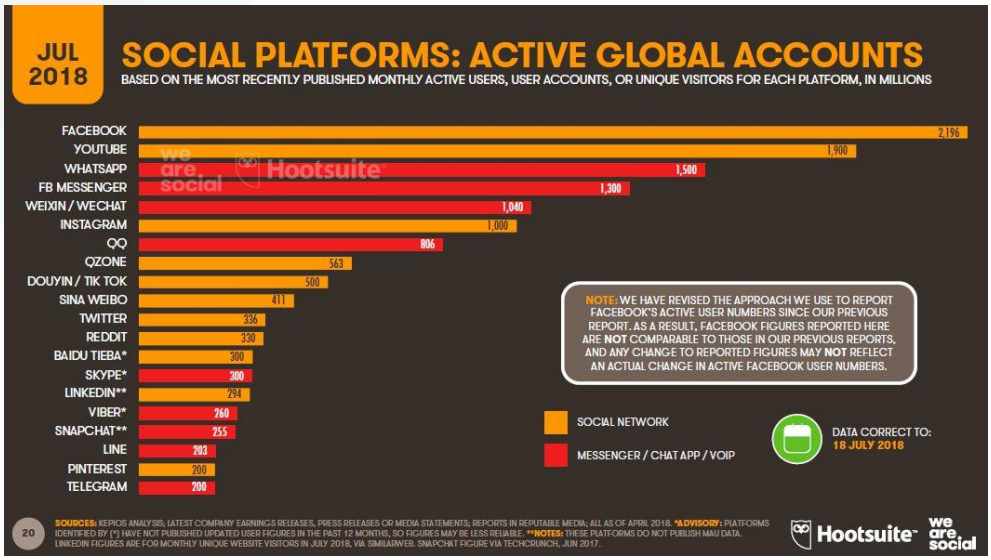
Las opciones de segmentación permiten, por ejemplo, a pequeños comercios de una zona, mostrar sus anuncios a quienes están cerca, lo cual posibilita que la inversión no sea alta, incluso más baja que anunciar en un medio local, por ejemplo, una radio.

Sin duda que las redes sociales han hecho y hacen mucho por la adopción del marketing, sobre todo permiten el acceso a cualquier persona que quiera dar a conocer lo que hace o vende, ya sean productos o servicios profesionales. Su crecimiento no es consecuencia directa de su impacto en las organizaciones o empresas, sino por el segmento que compone el 50% de la economía de los paises, los emprendedores y pymes.

Por esta razón, el impacto social y económico que generan diariamente es una de las revoluciones de este último siglo, ya que han creado la audiencia más grande y con mayor información personal que cualquier medio pueda poseer, y la han puesto al servicio de las empresas, para que puedan llegar a sus potenciales clientes de manera efectiva.

Para magnificar el volumen de estas audiencias y la oportunidad que representan a nivel de marketing, observe esta figura.

Figura 9: Usuarios activos en redes sociales a nivel global



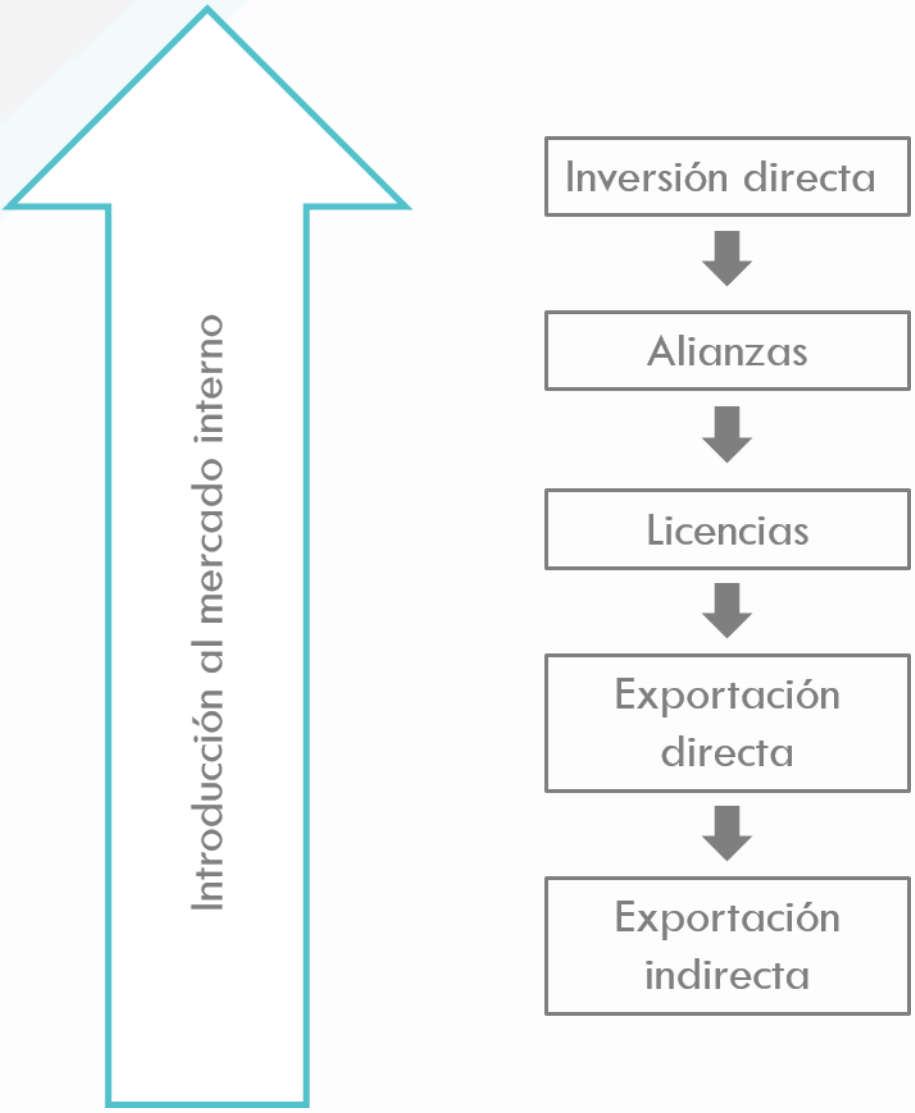
Fuente: Social Platform: active global accounts.. (s.f.). Recuperado de https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/

1.2.3 Globalización de los mercados

Cuando una empresa decide ampliar su mercado, y para ello incursiona en otros países, debe realizar una estrategia de marketing internacional o global. Para ello deberá conocer en profundidad las características de los consumidores de otros países, sus hábitos de consumo, idiosincrasia, restricciones legales y la cultura en general.

Tomar la decisión de adoptar una estrategia internacional o global no es una tarea fácil. Se requieren inversiones importantes, ajustar las estrategias a otros países que pueden ser muy diferentes al país de origen, y sobre todo desarrollar una estrategia de distribución o acceso a los mercados.

Figura 10: Usuarios activos en redes sociales a nivel global



Fuente: elaboración propia.

Una empresa puede decidir exportar a través de canales que permiten el acceso al mercado internacional. Dicha empresa solo se ocupa de la producción y adaptación del producto, el canal en el otro país realiza la distribución y el acceso al cliente. Aquí, la empresa opera en el extranjero a través de distribuidores. El rol del marketing es brindar información para entender al consumidor extranjero y dar soporte de comunicación al distribuidor extranjero.

Pero hay otros caminos que permiten a las compañías profundizar su inserción en el mercado internacional. En este caso, la empresa se establecerá en otros

países, con sedes propias o a través de alianzas o licencias. De este modo, el marketing se ocupará de adaptar las estrategias de acuerdo con las características de cada país. El marketing opera por países o regiones.

Finalmente, hay otra instancia que es cuando las compañías adoptan estrategias de marketing global. En este caso, el objetivo es adoptar una única estrategia, estandarizada para todos los mercados. Puede tener algunas leves adaptaciones de acuerdo al mercado local, pero el objetivo es operar como si fuera un gran y único mercado. Es el caso de grandes marcas como Mc Donalds, Coca Cola o Samsung.

Ventajas y desventajas del marketing global

El principal reto del marketing global es unificar los criterios para los diferentes países, como si se trataran de un solo mercado. Las ventajas de la unificación es la reducción de costos, el poder de marca que se alcanza y el posicionamiento global. Pero sucede que no todos los mercados son iguales y no reaccionan a los mismos estímulos. Por ello, debe mantenerse la estrategia global pero incorporar la adaptación local. A través de esta combinación se puede mantener una posición competitiva y permanecer en el mercado.

Figura 11: Ventajas y desventajas del marketing global

Ventajas	Desventajas
Economía de escala	Diferencias de hábitos de los consumidores
Menor costo de marketing	Diferencias en el entorno legal
Poder de marca	Diferencias en los procedimientos administrativos
Uniformidad de las prácticas de marketing	Diferencias en los entornos competitivos

Fuente: elaboración propia.

1.2.4 Marketing estratégico

Cualquier organización que desee alcanzar sus metas y propósitos, debe planificar los pasos necesarios para lograr lo que se proponga. El proceso de planificación en el marketing abraca dos etapas:

- Marketing estratégico.
- Marketing operativo.

La primera requiere del análisis e investigación para alcanzar un diagnóstico y definir la visión, misión, objetivos y estrategias. En esta etapa se define el mercado, los segmentos a atender y el posicionamiento deseado. En el marketing operativo se desarrollan las estrategias de precio, producto, promoción y plaza, los programas, la ejecución y el control.

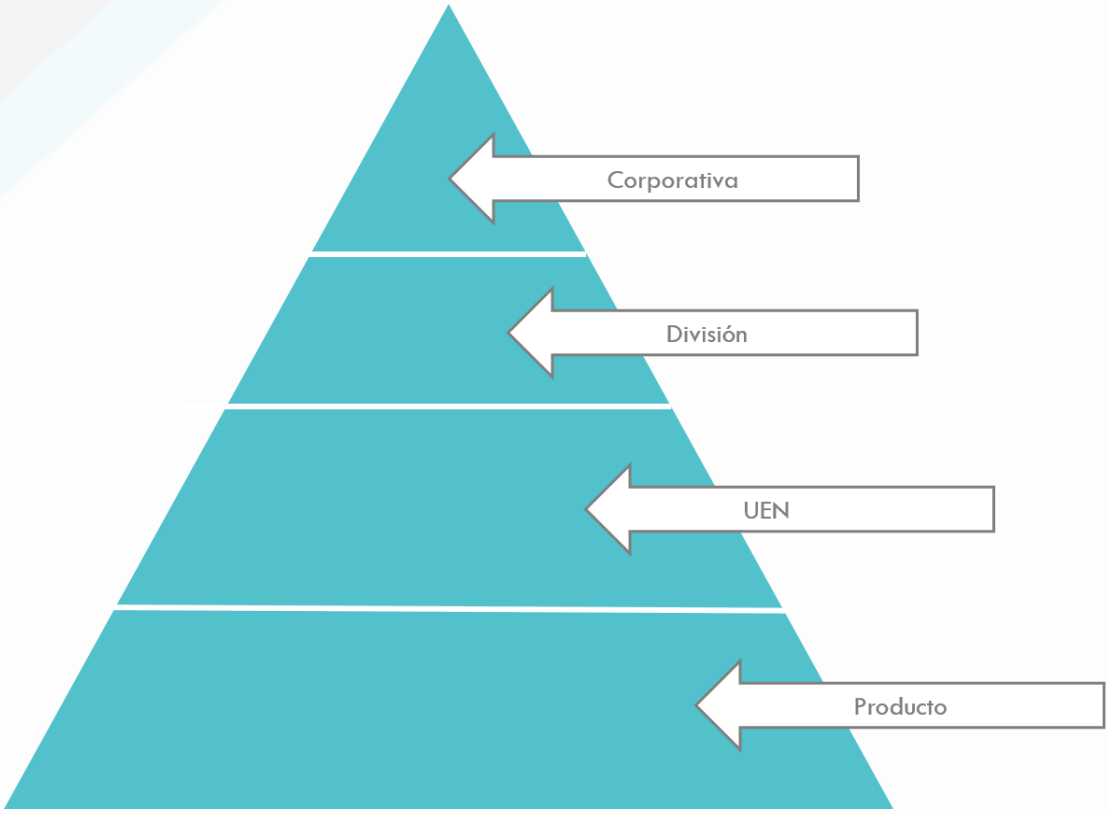
Como todo plan, el plan de marketing tiene su secuencia. Desde lo general analiza el entorno, la competencia, el sector donde opera la compañía, hasta el análisis de la propia empresa, sus puntos más destacados, sus aspectos vulnerables, sus recursos y habilidades.

Una vez alcanzado un diagnóstico general de la situación competitiva de la empresa, se define el plan a seguir. Se detalla qué, cómo, cuándo y con qué recursos se va a realizar el plan.

De acuerdo con la magnitud de la compañía, se establecerán las secuencias de acciones a realizar. Las grandes empresas deben dividir su organización en la alta dirección, divisiones, unidades de negocio y productos o servicios. Así, una gran compañía que opera en varios países y que, a su vez, posee una gran variedad de productos, requiere estructurar su organización para ser eficiente. La razón es que las características de un mercado y los hábitos de consumo de un producto son diferentes a otros, por lo que no se puede aplicar una estrategia similar para todos. La compañía se estructura en secciones o divisiones, y cada una de ellas posee su propio plan estratégico. De todas maneras, hay un plan general que incluye a toda la empresa y que es la guía de todos los demás.

Como se puede observar en la siguiente figura, existen distintos niveles jerárquicos, cada uno con sus funciones y planes de marketing.

Figura 12: Niveles de una organización



Fuente: elaboración propia

Lo primero que se debe realizar es definir la visión y la misión a nivel corporativo, para toda la organización. Es la razón de ser la compañía, lo que pretende ser, lo que quiere alcanzar y en qué negocio quiere estar. Definir esto es la guía para toda la empresa. Su definición sele ser un poco abstracta, a veces los empresarios tienden a relativizar su necesidad, pero comprender su validez y definirla de manera precisa orienta a la empresa a entender su propósito y hacia dónde debe enfocarse.

Luego, se establecen las unidades estratégicas de negocio, lo que significa dividir a la empresa en sub-empresas, agruparlas por productos o mercados, para ser más eficientes y administrar el negocio de manera enfocada. De esta manera, se evita caer en la generalidad. Administrar una compañía por unidades de negocios es central y primordial, ya que permite ajustar el plan de marketing y considerar al cliente y los productos, diseñar acciones a medida y ser más eficientes en su implantación y ejecución.

Supongamos que una gran compañía comercializa productos de consumo masivo, por ejemplo, alimentos y limpieza. Seguramente necesitaría dividirse al menos en dos unidades de negocios, ya que los hábitos de consumo y las características de los productos son diferentes para estos dos grandes rubros.

Además, si comercializa alimentos en conserva y otros de compra impulsiva (golosinas, helados, postres) deberá también agruparlos por unidades de negocios separadas. Los alimentos impulsivos requieren otros tipos de acciones para captar a los clientes, acciones diferentes que las requeridas para los clientes de alimentos en conservas. Y así sucesivamente, la compañía agrupará su negocio de acuerdo con las necesidades estratégicas, para ser más eficiente y obtener mejores resultados.

Luego de agrupar a la empresa en unidades de negocios, es necesario definir los recursos que cada una de ellas requiere. Para ello se utilizan distintas herramientas, que le permiten jerarquizar los recursos, direccionarlos a los productos de mayor utilidad y crecimiento, y disminuir a los que no son rentables. Una herramienta muy útil y conocida es la matriz BCG.

Figura 13: Matriz BCG

	Alta participación relativa	Baja participación relativa
Alta tasa de crecimiento	**Estrella** Líder de mercado. Mucha inversión para mantener su posición. Estrategia: sostener e invertir	**Interrogante** Poca participación, mucha inversión. Estrategia: inversión selectiva
Alta tasa de crecimiento	**Vaca** Generar dinero, economía de escala y altos márgenes de utilidad. Estrategia: aguantar, cosechar	**Perro** Baja utilidad o pérdida. Estrategia: desinvertir, desechar o eliminar

Fuente: elaboración propia.

A través de esta herramienta se deciden las estrategias de asignación de recursos, por ejemplo, invertir, cosechar o desinvertir. Los productos estrellas son aquellos que mayor futuro poseen, pero debe sostenerse su posición ya que existe una alta competencia. Los interrogantes son aquellos que todavía no han alcanzado un protagonismo aceptable en un mercado en crecimiento,

por ello se debe invertir cuidadosamente de acuerdo con la evolución que manifiesten. Los productos vacas son aquellos que están consolidados y que aportan las mayores ganancias a la empresa, por ello se deben aprovechar los ingresos que generan para sostener a los otros productos. Y finalmente, los productos perro son aquellos que ya no crecen, es un mercado decaído. Aquí lo conveniente es desinvertir o eliminar si fuera necesario.

Una vez asignando los recursos a las unidades estratégicas de negocio, se evalúan nuevas oportunidades de crecimiento, a través de tres estrategias:

- Crecimiento intensivo.
- Crecimiento integrante.
- Crecimiento diversificado.

En la primera estrategia se analizan los productos y mercados donde se opera, para desarrollar **estrategias de penetración** en el mercado actual con los productos actuales. Para ello, la compañía realizará acciones de promoción o mayor agresividad en la venta para sacarle provecho a su mercado. Si con los productos actuales ya no hay posibilidad de crecimiento, otra alternativa es **desarrollar nuevos productos**. Esto se logra por medio del desarrollo de acciones de lanzamiento y posicionamiento de nuevos productos en el mercado actual. Puede suceder que el mercado actual ya esté saturado o la empresa haya alcanzado su techo de participación, entonces, lo conveniente es desarrollar nuevos mercados, con sus actuales productos o nuevos productos.

Figura 15: Matriz de Ansoff

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de producto
Mercados nuevos	Estrategia de desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación

Fuente: elaboración propia.

La estrategia de crecimiento integrante o integrada, puede adoptar tres alternativas:

- Crecimiento hacia adelante: cuando, por ejemplo, un fabricante adquiere un distribuidor. Esta estrategia es útil para tomar control del canal de distribución o para generar mayores utilidades.
- Crecimiento hacia atrás: al revés de la anterior, en este caso un distribuidor puede adquirir un fabricante. Por ejemplo, un supermercado adquiere a uno de sus proveedores. De esta manera, el supermercado se asegura la provisión de productos, genera mayor utilidad al bajar su costo de compra de sus productos y toma poder en el sector.
- Crecimiento horizontal: en este caso, un competidor puede adquirir a otro, para ganar más mercado y eliminar competencia.

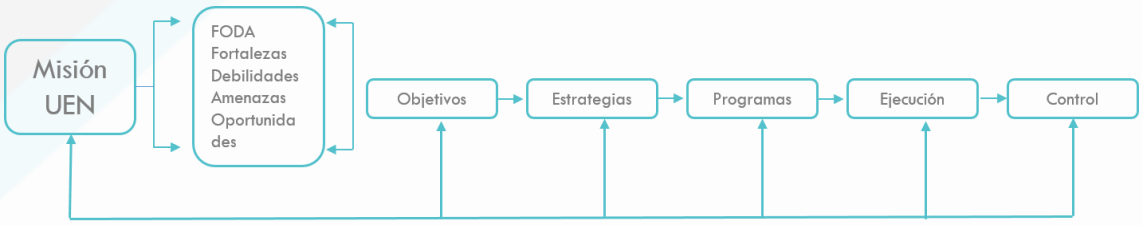
La estrategia de diversificación es útil cuando las compañías agotaron o alcanzaron índices de crecimiento muy reducidos en sus actuales negocios.

Pueden suceder tres alternativas:

- Concéntrico: en esta estrategia se aprovecha la sinergia tecnológica o de marketing con las líneas de productos existentes. Un ejemplo es la compañía de comunicaciones Telecom que desarrolló Arnet.
- Horizontal: en este caso no hay sinergia tecnológica con los productos actuales, pero si acceden a un mercado donde hay oportunidades de desarrollo de nuevos productos. Ej.: Grido helados y cafetería
- De conglomerado: en esta última estrategia, no hay compatibilidad de productos, tecnología y mercados. La compañía incursiona en otros negocios. Es el caso de los grandes grupos, por ejemplo, Cencosud. Con sus compañías Easy, Blaistein, Disco, Vea, Jumbo, Unicenter y tarjeta Más

Una vez definida las unidades de negocio (UEN), realizada la asignación de recursos y evaluadas nuevas oportunidades de crecimiento, se debe realizar la planificación estratégica de las unidades de negocios.

Figura 16: Planificación estratégica de una UEN



Fuente: elaboración propia.

El proceso se inicia con la definición de la misión de la UEN, es decir, su razón de ser, lo que aporta a la compañía general. La misión define la industria, los productos, servicios y las principales competencias organizacionales que desarrollará la compañía. Debe ser motivante y una guía para todos sus integrantes.

Luego se realiza el FODA, donde se analizan las fortalezas y debilidades de la compañía (que son factores internos) y las oportunidades y amenazas (que son factores externos). La finalidad de esta herramienta es detectar dónde debe la empresa apuntalar sus puntos críticos, cuáles debe aprovechar y cuáles debe mantener o fortalecer.

El paso siguiente es la formulación de objetivos.

Se expresan en cantidad y tiempo. Deben ser consistentes, realistas, medibles y jerárquicos.

Ejemplos:

- Incrementar las ventas un 10% desde el 1° de enero de 2013 al 1° de enero de 2014.
- Reducir el gasto total en un 7% desde el 1° de enero de 2013 al 1° de enero de 2014.

Los objetivos motivan a la compañía a conseguir sus propósitos, generan una fuerza impulsora para que toda la organización persiga sus metas. Sin objetivos es imposible dimensionar lo que se propone cualquier empresa. A su vez, ayuda a asignar los recursos, estrategias, programas y facilita el proceso de control.

Las estrategias indican qué tiene que hacer la empresa para alcanzar un objetivo. Es el plan de juego que debe seguir una organización.

Estrategias genéricas:

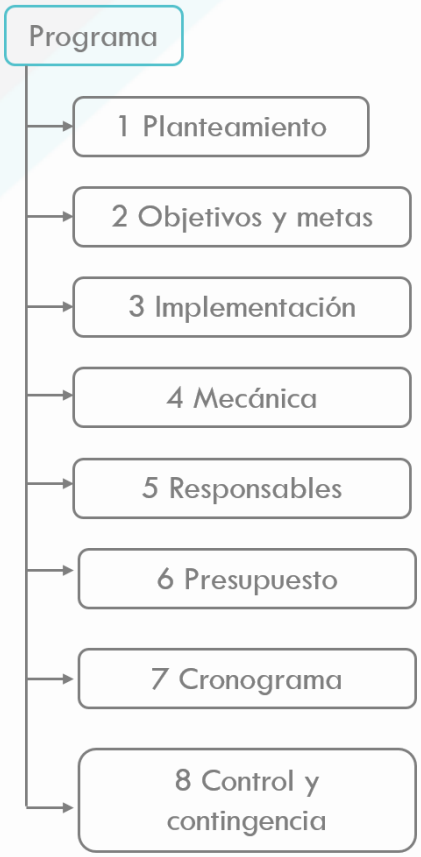
- Liderazgo en costos generales: son áreas claves ingeniería, compras, producción y distribución.
- Diferenciación: se centra en una variable que valora el mercado.
- Enfoque: uno o más segmentos estrechos del mercado.

Los **programas** son un esquema ordenado y detallado, que se desarrolla para guiar una acción futura.

Responde a las preguntas:

- ¿Qué se hará?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cuánto costará?

Figura 17: Esquema de un programa



Fuente: elaboración propia.

El último paso es la ejecución y control. En esta etapa es importante definir cómo se va a evaluar el desempeño del plan, a través de qué indicadores, por ejemplo, crecimiento en las ventas, gastos, rentabilidad, retorno de la inversión, cantidad de nuevos clientes, recordación de marca, etc.

Si no se cumple con los objetivos establecidos se realizan ajustes o reformulaciones del plan. Es un proceso dinámico que se adapta a las condiciones cambiantes del mercado.

Referencias

(Drucker, P. 1973). Management: Tasks, Responsibilities and Practices

(Lambin, 1995). Humanisme et management: hommage à Philippe de Woot

Kotler, 2006). Dirección de marketing.

Figura 5: Imagen sin título sobre mejora continua. (s.f.). Recuperado de http://www.crgeek.com/mejora-continua-de-procesos/

Figura 19: Social Platform: active global accounts.. (s.f.). Recuperado de https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/