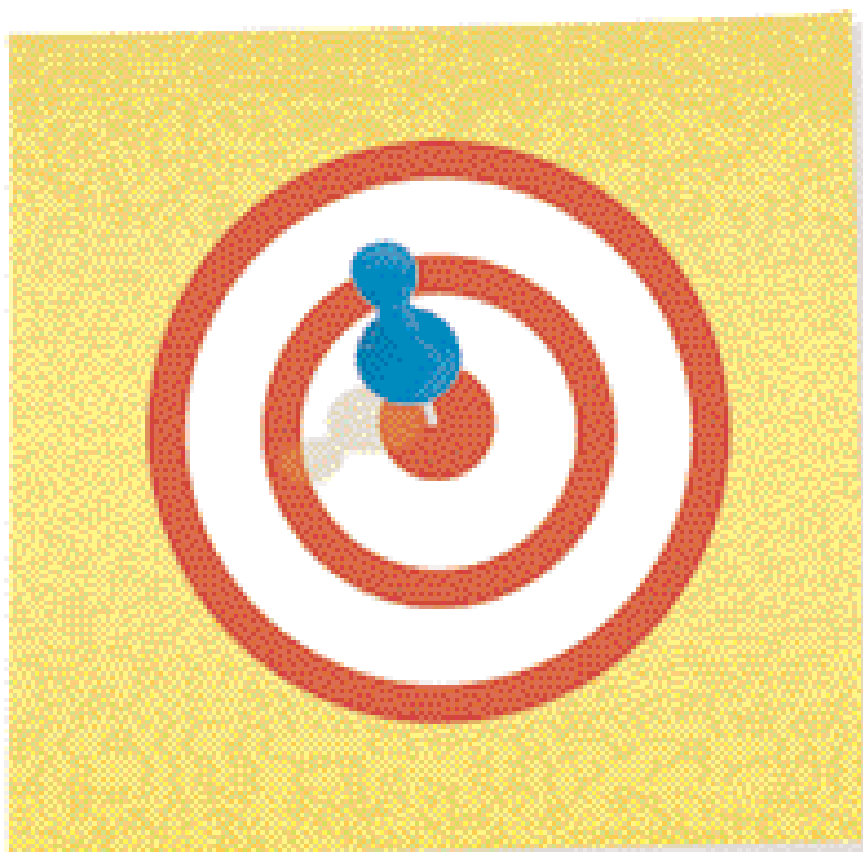




LA GERENCIA DE MARKETING EN EL SIGLO XXI

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES



Marko Koljatic
Ingeniero Comercial
Pontificia Universidad
Católica de Chile
Profesor Titular
Escuela de
Administración
Pontificia Universidad
Católica de Chile

La Gerencia de Marketing enfrenta hoy desafíos enormes, entre otras razones por los cambios en el entorno de los negocios, que son incesantes y cada vez más rápidos, por el entorno hiper competitivo creado por la globalización y debido a que los consumidores están cada día mejor informados y son más demandantes.

¿Cómo está enfrentando estos desafíos la Gerencia de Marketing? Para encontrar la respuesta a esta pregunta entrevisté a una muestra de gerentes generales corporativos chilenos y revise la literatura académica, llegando a la conclusión que la evaluación no es positiva. Hay claras indicaciones que la actividad de marketing de hoy está desvalorizada. En el ámbito académico se critica a muchas de las actividades de Marketing por estar muy orientadas al corto plazo, ser poco productivas (no contribuir claramente a la creación de valor), haber perdido la confianza de los consumidores, no saber aprovechar el avance de la tecnología y ser cuestionable éticamente.¹ En el ámbito empresarial, el marketing aparece disminuido en importancia frente a otras áreas como son Finanzas y RRHH, desde el punto de vista estratégico. Incluso, las encuestas de remuneraciones muestran que las ejecutivas y ejecutivos de marketing ganan en promedio menos que sus equivalentes en el área de Finanzas y sólo algo más que sus pares del área de RRHH, de modo que el desperfilamiento de las áreas de marketing esta doliendo en el bolsillo.

La orientación hacia el “nuevo” consumidor.

El cuestionamiento al marketing debiera ser motivo de preocupación para los académicos y los profesionales de la disciplina. La pregunta que surge es ¿Cuáles son las razones subyacentes a este cuestionamiento? En la investigación realizada, la crítica se centra en la falta de impacto en la creación de valor de muchas de las activi-

dades del marketing de hoy, que se puede describir como un continuo de actividades promocionales y lanzamientos de extensiones de línea y productos “me too”. Faltan innovación y creatividad, pero además, no parece considerarse nuevas perspectivas que se han descubierto en años recientes sobre el consumidor. Esta evolución en las perspectivas sobre los consumidores y su relación con las firmas, está ampliamente documentada en la literatura académica del marketing. Cabe mencionar algunas de ellas:

- Donde antes pensábamos en términos de productos y servicios, al consumidor de ahora lo que realmente le interesa es la experiencia que tiene con estos, punto particularmente importante en los servicios, pero que también es aplicable a los bienes físicos.²

- Donde antes pensábamos en términos del ciclo de vida de los productos, ahora debemos pensar en términos del ciclo de vida del consumidor y su Valor de Largo Plazo para la firma (“Customer Life Time Value”).³

- Donde antes pensábamos en las necesidades y deseos que el consumidor podía articular, hoy en día tenemos que pensar en las necesidades y deseos no articulados, aquellos que el consumidor no es capaz de expresar.⁴

Douglas B. Holt, profesor del Harvard Business School, resume esta nueva comprensión de la relación entre la firma y los consumidores en los siguientes términos: “Las estrategias de marketing comienzan con la proposición de valor: los distintos tipos y cantidades de valor que la firma quiere reciban sus consumidores de su oferta comercial, lo que habitualmente se denomina el posicionamiento. La sabiduría convencional en los negocios supone que el valor del producto, tal como es medido por la firma y el valor, tal como es experimentado por el consumidor, son idénticos. Se supone que si la firma fabrica un mejor producto, los consu-

midores lo reconocerán. Pero el valor para el consumidor es perceptual, nunca es un hecho objetivo. El valor se crea por una comprensión subjetiva de los consumidores, lo que a menudo tiene poco que ver con lo que la firma considera son los atributos objetivos del producto. La marca es el producto como es experimentado y valorizado en la vida social. El crear una marca se refiere a las actividades que conforman las percepciones de los consumidores, particularmente a través de las actividades de la firma. Crear marcas, entonces, es una perspectiva gerencial que se focaliza en moldear el valor percibido del producto, tal como se encuentra en la sociedad”.⁵

Aprovechar las oportunidades que ofrecen estas nuevas perspectivas requiere un cambio profundo en los “modelos mentales” con que las empresas orientan sus esfuerzos de marketing.

Probablemente, la compañía que mejor ejemplifica las oportunidades que surgen cuando se capta el sentido de esta evolución, es Apple Inc. De una empresa de computadores, que con el Macintosh cambió la forma en que las personas hacen interfaz con la tecnología (nos trajo el “mouse”, el “clic” y el “cut and paste”). En la última década, Apple paso a redefinir la forma en que escuchamos música, con el iPod y con iTunes, y más recientemente redefinió la forma en que nos comunicamos con el iPhone.

Sin lugar a dudas, Apple muestra el camino, al desarrollar nuevos productos que satisfacen a los consumidores desde la perspectiva actual, con propuestas de valor que satisfacen esta nueva búsqueda de experiencias, que crea consumidores tremendamente leales y apasionados por la marca, en que la innovación en diseños y tecnologías responde a las necesidades y deseos que el consumidor no sería capaz de articular. Con su tremenda capacidad de innovación,

Apple ha hecho migrar el valor de mercados comoditizados a nuevos mercados, en que hay menos competencia, mejores precios, y por ende, mayores márgenes. La pregunta para la Gerencia de Marketing actual es, entonces, como crear una diferenciación que tenga sentido en las mentes y corazones de los consumidores, que sea singular y relevante, basándose en las experiencias de uso y consumo, que cree consumidores leales y responda plenamente a las necesidades y deseos que el consumidor no es capaz de articular.

Podría pensarse, del ejemplo de Apple recién mencionado, que esta migración de valor esta necesariamente asociada al cambio tecnológico y la estrategia de productos. Por cierto, la tecnología incide, pero ello no implica que se necesite tecnologías de punta para innovar. Hay ejemplos de este tipo de migraciones de valor en otras industrias y en Chile. Veamos dos casos, para entender el punto. Uno de ellos es la Viña Montes, que reinvento la forma en que se producía vinos en Chile, y que está entre los cinco mayores exportadores de vinos del país, haciéndolo a precios que doblan los precios de las viñas tradicionales. Lo interesante es que Viña Montes ha establecido nichos en mercados nuevos, por ejemplo, lidera las exportaciones de vinos chilenos a Asia-un mercado aun menor, pero de alto crecimiento y menos contestado que los mercados europeo y norteamericano. Este último ejemplo muestra como se puede innovar en la estrategia de segmentación y en los canales de distribución.

Otro caso interesante de migración del valor es lo que esta ocurriendo en el negocio del pisco. Estábamos acostumbrados a productos de baja calidad que se vendían en base a bajos precios. CCU cambio las reglas del juego del marketing en la categoría, inicialmente con Ruta Norte y más recientemente con los piscos premium y los "sour" y otros cócteles prepara-

Probablemente, la compañía que mejor ejemplifica las oportunidades que surgen cuando se capta el sentido de esta evolución, es Apple Inc. De una empresa de computadores, que con el Macintosh cambió la forma en que las personas hacen interfaz con la tecnología (nos trajo el "mouse", el "clic" y el "cut and paste"). En la última década, Apple paso a redefinir la forma en que escuchamos música, con el iPod y con iTunes, y más recientemente redefinió la forma en que nos comunicamos con el iPhone.

dos, con nuevos diseños de envases y nuevas mezclas de licores y frutasii. El mercado ha cambiado sustantivamente en los últimos años, generando productos diferenciados, con mejores precios y márgenes, y lo que es más importante, aminorando la permanente guerrilla de precios a la que estábamos acostumbrados en esta industria.

Una primera conclusión, entonces, es que el marketing tiene que seguir estando centrado en el consumidor, pero en un "nuevo" consumidor, que actúa con motivaciones distintas a las que estábamos acostumbrados. La Gerencia de Marketing pasa a tener un rol estratégico importantísimo dentro de la empresa, ya que pasa a ser la voz del consumidor dentro de ella. Ello implica crear propuestas de valor considerando lo que quiere el consumidor y como lo quiere, para lo cual se requiere estar cerca de estos y delante de la competencia. La prueba de que ello se está logrando, estará en la capacidad que muestre la empresa de atraer y retener a los clientes^{6,7}. Si se logra la retención, significa que se habrá recuperado la confianza de los consumidores en la empresa y en sus marcas.

Sabemos que ejercer este rol no es tarea fácil. Por una parte, a menudo habrá dentro de la empresa fuerzas que quieren sacrificar el interés de los consumidores, en aras de una mejor rentabilidad en el corto plazo. Pensar en el largo plazo es pensar en el Valor de Largo Plazo que representan, para la firma, los consumidores satisfechos. Una segunda dificultad radica en el manejo de los riesgos de fracaso. Como lo muestra el ejemplo de Apple, el eje crucial para el crecimiento rentable es la innovación, que hay que aprender a manejar. Ir por el camino supuestamente seguro de no innovar, en último término lleva a que la competencia se nos adelante. Pero, ¿cómo innovar? Atrás quedo la ilusión de los grandes planes. Hoy en día las empresas exitosas en innovación practican la experimentación. Se lo escuche a una ejecutiva de marketing de una multinacional reconocida por sus éxitos comerciales, hace pocos años atrás, cuando resumió la filosofía actual de esta multinacional, en los siguientes términos: "Piense en grande, comience en pequeño, y cuando acierte, crezca rápido". Sabemos que un alto porcentaje de los nuevos pro-

ductos que se lanzan al mercado van a fracasar. Pero, por prueba y error, se aprende. Exponga a la empresa a riesgos controlables cuando lance nuevos productos, testee el mercado; si fracasa, corte rápido la sangría (antes que sea una hemorragia), y cuando acierte, invierta fuertemente para crecer rápido.

Los “nuevos” clientes de la Gerencia de Marketing.

Pienso que lo anterior le hará sentido. Sin embargo, pensar sólo en el consumidor no basta. La sabiduría convencional de que al crear valor para el consumidor, la tarea de marketing está terminada, es hoy en día, demasiado estrecha.

La teoría de los “stakeholders”, generalmente aceptada hoy en día, plantea que hay cuatro “grupos de interés” en las empresas: los consumidores, los trabajadores, la comunidad y los accionistas, a los que hay que satisfacer. Estos “stakeholders” se constituyen en verdaderos clientes de la empresa y esperan una propuesta de valor poderosa, paralela a la empresa por el camino del crecimiento y la rentabilidad.

En la teoría de los “stakeholders”, la maximización de utilidades sigue siendo el hilo conductor de la toma de decisiones, pero se acepta que más que maximizar, en un ambiente con restricciones, se trata de optimizar, creando valor para los cuatro “clientes”, aceptando que hay “trade offs” en el reparto del valor creado por la firma. Ello sugiere que la Gerencia de Marketing deberá reconocer un rol más amplio, buscando la satisfacción de necesidades de los clientes tradicionales de la empresa, los consumidores, pero además deberá ampliar su perspectiva para satisfacer a sus nuevos “clientes”: los trabajadores, los accionistas y la comunidad. Ello conlleva actualizar el enfoque tradicional de la orientación al consumidor y también asumir el rol de crear valor para los demás “clientes”.

Veamos el caso de los trabajadores. La Gerencia de Marketing no puede ignorarlos, ya que el marketing pasa por ellos. Son nuestro punto de contacto con los consumidores. La línea aérea norteamericana Southwest, la más rentable de los EE.UU, marca la pauta, con su filosofía: “primero los trabajadores, segundo los consumidores”. Colleen Barrett, Presidente de Southwest, lo explicó así en una entrevista reciente: “Si los directivos nos comunicamos regularmente con los empleados, si somos honestos y transparentes, si demostramos que nos preocupan, si hacemos lo más posible para responder a sus necesidades, se van a sentir bien en su trabajo y atenderán mejor a los pasajeros. Si los empleados le prestan atención a los pasajeros, a nuestros pasajeros les va a gustar el servicio que les damos. Si los pasajeros piensan que el precio es correcto, si llegamos a tiempo, si llegan sus maletas, si los atendemos con una sonrisa, van a volver. Si ellos vuelven, vamos a ganar dinero; entonces, nuestros accionistas estarán contentos. No se necesita ser un genio para darse cuenta de esto.”⁸ No hay mucho que agregar a esta frase.

La vigilancia y el cumplimiento de los estándares más altos de desempeño en la relación con la comunidad, son hoy en día un tema candente. Los ejemplos de empresas que han olvidado estos principios son desgraciadamente muchos y los tenemos frescos en la memoria porque han sufrido verdaderas debacles. En muchas empresas se ha derivado el cumplimiento de estos estándares hacia nuevas gerencias de responsabilidad social corporativa, que más bien juegan un rol defensivo. Esta es una enorme oportunidad para la Gerencia de Marketing, que no puede abdicar a tener un papel en el tema. Cuando el marketing asume su rol, vemos casos muy exitosos de creación de patrimonio de marca. Por nombrar uno de ellos, está el caso de la relación del Banco de Chile y la Teletón.

La propuesta de valor de la empresa, entonces, debe responder a las preocupaciones ciudadanas, en particular, a causas socialmente valiosas de apoyo a la comunidad, la ética en los negocios y el cuidado del medio ambiente. La empresa debe ser un buen ciudadano, ya que nuestros clientes, accionistas y trabajadores, lo son⁹.

La relación de la empresa con la comunidad presenta una obligación primordial para la Gerencia de Marketing: el cumplimiento a carta cabal de principios éticos en el diseño y ejecución de los planes de marketing. Por otra parte, presenta una oportunidad de primera magnitud: lo que se ha dado en llamar el “Bottom of the Pyramid” (BOP). El marketing ha contribuido enormemente a mejorar la calidad de vida de la gente. Pero aún hay un 86% de la población del mundo que vive en la pobreza, y tenemos la obligación de explorar formas creativas de mejorar la vida de nuestros clientes más desvalidos¹⁰.

Finalmente, los accionistas. Este es un tema de “accountability”. En las demás áreas de las empresas (finanzas, operaciones, etc.) el retorno sobre las inversiones es medido en forma acuciosa, y la productividad es un tema central. Históricamente, el marketing se ha enfocado en métricas relacionadas con las ventas y la participación de mercado, ignorando métricas de rentabilidad y valor para el accionista. Los ERP (Enterprise Resource Planning) dan una oportunidad, que antes no existía, de usar la tecnología para entender mejor a los clientes y de cómo rentabilizar el negocio. La Gerencia de Marketing del futuro está obligada a ser mucho más científica en la medición de sus resultados y a entender las relaciones de causa-efecto entre sus acciones y la rentabilidad de los negocios. Apple Inc. es un buen ejemplo de cómo un marketing innovador, centrado en los “nuevos” consumidores, se refleja positivamente en el precio de la acción. Es un imperativo que la Gerencia de

Marketing entienda sus marcas como un activo, y por lo tanto la contribución del marketing al patrimonio de la empresa.

Por cierto que hay empresas hoy que ya están aplicando estos conceptos. Guardando las distancias, y sin intentar establecer paradigmas de desempeño, una empresa como La Polar, muestra en Chile, el camino. Su foco en los segmentos de menos ingresos de la población, y en particular en la mujer que sustenta el hogar, ha permitido acceder al mercado a consumidores que no tenían crédito en las tiendas por departamento tradicionales. La estrategia comercial de la empresa la ha llevado a abrir tiendas en el centro de las ciudades y en malls ubicados en sectores populares, en ubicaciones de fácil acceso para sus consumidores potenciales. Las tiendas son de menor tamaño que las de sus competidores, las otras cadenas de tiendas por departamento, lo que las hace más “amigables”. Ello se complementa con un personal de ventas entrenado para no presionar al comprador, sino para ayudarlo. La tarjeta de crédito se puede usar en las tiendas, pero además, La Polar ha hecho alianzas con empresas del sector salud, transporte, seguros, gas licuado, telefónicas móviles, etc., permitiendo a sus consumidores pagar servicios de primera necesidad, pasando a ser, como su posicionamiento lo dice, “la tienda de la familia chilena”. Los productos en stock están pensados para calzar con el estilo de vida de su “target market”, por lo que la firma invierte fuertemente en estudios de mercado para entender a sus consumidores, entre ellos estudios antropológicos para entender sus necesidades, motivaciones y hábitat. La campaña “Extra Lindas”, orientada a mujeres de tallas XL, reciente ganadora del premio Effie a la productividad publicitaria, es un botón de muestra: en tanto las demás grandes tiendas seguían enfocadas en mostrar mujeres lindas y flacas, La Polar se des-

marco de la competencia ofreciendo un producto para mujeres de tallas grandes, dándoles argumentos psicológicos para sentirse lindas a pesar de su contextura, con un éxito avasallador. Los resultados alcanzados en pocos años por la empresa, en términos de satisfacción y lealtad de sus consumidores son notables, lo que se ha reflejado en el precio de la acción, desgraciadamente oscurecido últimamente por la caída de la Bolsa chilena.

Un Manifiesto para el Marketing del Siglo XXI.

De modo que, de lo anterior surge un manifiesto para la Gerencia de Marketing, que podemos resumir en cinco puntos:

- acentuar la innovación,
- recuperar la confianza de los consumidores, pensando que la Gerencia de Marketing debe ser el representante de los consumidores en la empresa
- entrenar y motivar a los trabajadores
- ampliar la perspectiva, preocupándose de lo que a los ciudadanos, los consumidores, trabajadores y accionistas les interesa. En particular, es también responsabilidad de la Gerencia de Marketing ayudar a aliviar la pobreza (Bottom of the Pyramid),
- ser “accountable”, entendiendo y usando métricas de rentabilidad y valor para el accionista

Esta nueva definición de la función de marketing también tiene repercusiones en el mundo académico: tenemos el desafío de hacer del marketing una verdadera profesión (en que a través de la educación continua mantengamos a los profesionales actualizados) y de interactuar con otras disciplinas (como la economía, las finanzas, la antropología, la sociología y la estrategia) ampliando nuestra comprensión del mundo que nos rodea y por cierto, con un compromiso permanente de hacer la enseñanza del marketing relevante en la práctica. ●

Bibliografía

- i Un estudio de Mercer Consulting, publicado en El Mercurio, indica que la remuneración promedio en Chile de las Gerencias de Finanzas, Marketing y RRHH eran equivalentes a US\$170 K, US\$141 K y \$131 K, respectivamente. Las cifras para USA muestran la misma tendencia: US\$ 249 K, US\$ 205 K y US\$ 190 K. EMOL, accesado 23/04/07
- ii Piense en los Mango Sour, Piñas Coladas, etc.
- iii El valor que le asigna la comunidad al papel que desempeña el Banco de Chile en esta causa de bien común debe ser enorme.
- iv El precio de la acción de Apple ha subido de US\$11 en enero del 2004 a US\$ 90+ en enero 2009.
- 1 Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice and Infrastructure, Stephen W. Brown et al, Journal of Marketing, Volume 69, Number 4.
- 2 Welcome to the Experience Economy, B. Joseph Pine II & James Gilmore, Harvard Business Review, July 1998.
- 3 Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets, Robert C. Blattberg, Gary Getz, Jacquelyn S. Thomas, HBS Press, 2001
- 4 How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market, Gerald Zaltman, HBS Press, 2003.
- 5 Brands and Branding, Douglas B. Holt, HBS 9-503-045, 2003.
- 6 One More Time: How Do You Satisfy Customers? Earl Naumann & Donald W. Jackson Jr., Business Horizons, May June 1999.
- 7 The One Number You Need to Grow. Frederick F. Reicheld, Harvard Business Review, December 2003
- 8 Biz Ed, March April 2003.
- 9 What's a Business For? , Charles Handy, Harvard Business Review, December 2002.
- 10 The 86 Percent Solution: How to Succeed in the Biggest Market Opportunity of the 21st Century, Vijay Mahajan & Kamini Banga , 2005