

Prólogo

Este libro es fruto del trabajo de los profesores del Departamento de Marketing del IESE, así como del de algunos colaboradores, la mayoría antiguos alumnos. Hace ya tiempo que los alumnos de nuestros programas venían pidiéndonos un libro de texto que recogiese las líneas generales de lo que es el mundo del marketing y las ventas. A pesar de que existen magníficos libros de texto de marketing, nosotros nos convencimos de que podíamos tratar de transmitir nuestra visión particular, muy enfocada en la Alta Dirección. No han sido pocos los participantes de nuestros programas que, viniendo de áreas como las Finanzas, las Operaciones o los Recursos Humanos, nos manifestaban que para ellos, antes de pasar por el IESE, esto del marketing era como un «pinta y colorea», y que, por fin, habían descubierto un campo fascinante, factor fundamental para competir con éxito en casi cualquier negocio.

Hace ya varios años que nos propusimos sacar a la luz dicho libro, pero nunca pensamos que la tarea iba a ser tan ardua. A medida que diseñábamos la estructura y temas a tratar, y los asignábamos a distintos profesores, el mundo del marketing cambiaba de manera acelerada. Esto nos obligaba a revisar el temario, los ejemplos, y a incluir nuevos capítulos que inicialmente no estaban contemplados.

El mundo del marketing vive un momento convulso. La crisis económica ha presionado a las marcas, que ven reducidos sus presupuestos publicitarios. Sin embargo, el gran cambio no está allí, sino en la digitalización de casi todo: productos y servicios, canales, medios de comunicación, modelos de fijación de precios y, cómo no, el proceso de compra del cliente. Estos cambios han dado a las empresas un gran número de herramientas con las que competir, pero también han traído una gran confusión para algunas. Directores de Marketing formados en estrategias y tácticas tradicionales dudan de si los pilares fundamentales que ellos habían aprendido se están tambaleando. Y todos estos cambios generan una cierta ansiedad en algunos directivos, que se preguntan si se volverán «obsoletos» y dejarán de ser competitivos en el mercado de trabajo.

Quizá en la práctica, y también en la academia, haga falta un poco más de cordura. Ni todo es igual, ni todo es distinto. Los vendedores de carne y hueso siguen existiendo, y hay que reclutarlos, formarlos, evaluarlos, supervisarlos y motivarlos. Seguimos comiendo pollo fresco, y, por tanto, siguen existiendo supermercados físicos y pollerías, rutas de camiones que los abastecen, y directivos que fijan los precios y promociones a diario. La televisión se está transformando, pero el *spot* televisivo sigue siendo el rey de la comunicación, y hasta exitosas empresas puramente digitales han decidido invertir fuertemente en televisión. Nos levantamos cada día y seguimos escuchando la radio en el atasco de siempre. Los Departamentos de Marketing y Ventas siguen peleándose por las mismas cosas. Les cuesta convencer al director Financiero del ROI de sus acciones comerciales, como antes. Se sigue investigando al cliente haciendo *focus groups* y encuestas. El *trade* no ha dejado de ser relevante para las marcas; en algunos sectores, lo es más que nunca. Y los consultores y agencias hablan el mismo lenguaje de siempre, aunque vaya enriqueciéndose con nuevos y extraños acrónimos y anglicismos.

Pero al mismo tiempo, el proceso de compra del cliente se digitaliza. Y las nuevas herramientas a las que aludíamos más arriba surgen sin parar. Quizá el pollo no sea digitalizable, pero muchos otros productos y servicios sí lo son. Nunca hasta ahora el responsable de Marketing de una empresa había sentido de manera tan acuciante la necesidad de formarse. Necesitan aprender de SEO, SEM, *Social Media*, *branded content*, *display advertising*, del *big data*, del *internet of things*, y de un sinfín de nuevas herramientas. Haría falta una vida entera para ser experto en todas estas

cosas. Y por si esto fuera poco, necesitan aprender a entender al nuevo consumidor que, no solo tiene un proceso de compra distinto, sino también unas actitudes hasta ahora nunca vistas. Los llamamos *millenials* y empezamos a generalizar y justificar todo tipo de comportamientos y estrategias, a veces con poco pensamiento propio.

Para muchos, el verdadero reto está en contentar al mismo tiempo al cliente sénior o maduro, que, aunque se ha digitalizado, compra de manera similar a como lo hacía hace años, y a un cliente joven que parece cambiar con la moda del momento. Este mismo directivo debe monitorizar lo que hace su competencia relevante, pero también los nuevos jugadores, que, hasta hace nada no estaban en su radar.

En opinión de algunos «expertos», es difícil que un directivo «analógico» adquiera rápidamente competencias digitales. Pero también es cierto que muchos de los supuestos expertos en digital lo son solo en una faceta muy técnica, y que no siempre tienen las habilidades necesarias para construir una sólida estrategia comercial. En definitiva, lo viejo sigue vivo, pero lo nuevo crece día a día.

En IESE, siempre hemos afrontado el mundo comercial en las aulas desde un enfoque eminentemente práctico. Nuestra manera de enseñar no se ha centrado tanto en transmitir un determinado modelo conceptual o una técnica concreta, sino en crear el clima en el aula para que el participante aprenda a pensar de manera crítica. Es por esto que nuestro enfoque ha sido, y continúa siendo, el método del caso. En los últimos años, hemos actualizado nuestros casos de una manera muy importante, dado el ritmo al que se va transformando la función de marketing. Aunque para nosotros la herramienta protagonista ha sido siempre el caso, regularmente hemos entregado a los participantes de nuestros programas lecturas de apoyo (principalmente artículos y capítulos). Este libro ha sido diseñado precisamente como un elemento de referencia para apoyar el aprendizaje, mejorar el conocimiento que todo alumno tiene del marketing y las ventas del siglo XXI. Nuestro objetivo es que el directivo se sienta más capacitado para argumentar con otros colegas acerca de la conveniencia o no de tomar cierta decisión de negocio.

B. F. Skinner, profesor de Harvard en los años 60, decía que la educación es lo que sobrevive cuando lo que se ha aprendido ha sido olvidado. En esta era de abundancia de información, parecemos peor equipados que nunca para recordar. Por eso, este libro no pretende ayudarle a entender o memorizar el marketing desde un marco conceptual determinado. El marketing es tan amplio que es casi inabarcable para una cabeza que no tenga una memoria sobrehumana. Nuestro deseo es que le sirva de referencia cuando tenga que tomar una decisión de negocio sobre un tema concreto, y que, leyendo tal o cual capítulo, sea capaz de llegar más fácilmente y con más confianza a una decisión. Los capítulos le darán cierta soltura, pero la voluntad y la capacidad de pensar de manera crítica debe practicarla usted mismo.

No podemos terminar esta introducción sin agradecer en nombre de nuestros colegas a las muchas personas que tanto han contribuido en la realización de este libro. Nuestra manera de afrontar el Marketing es fruto de los *inputs* de miles de discusiones con nuestros alumnos, directivos de empresas que han dedicado varias horas a preparar cada caso, y que han venido al aula con ganas de discutir con otros colegas, a veces igual de expertos —o no— que ellos, pero que habían llegado a conclusiones radicalmente diferentes. Muchos han sido capaces de cambiar de opinión. Otros han descubierto maneras de afrontar ciertas decisiones desde perspectivas a las que nunca habían estado antes expuestos. También hemos «bebido» de discusiones con clientes para los que, a lo largo de los años, hemos trabajado como consultores, o de las discusiones de algunos consejos de administración en los que hemos participado. No podemos olvidarnos de los pioneros de nuestro departamento, de los que hemos aprendido tantos fundamentos. En especial, Juan Farrán, Joan Ginebra y José Antonio Mustienes.

Finalmente, hemos de dar las gracias muy especialmente a Icíar Ferrer, que fue asistente de Investigación del Departamento durante dos años, y que nos ayudó a «resucitar» este proyecto, que había quedado algo parado. Sin su empuje constante y su labor de coordinación con los autores, maquetadores y con el equipo de EUNSA, no habría sido posible materializar este proyecto.

Prof. Julián Villanueva

Prof. Juan Manuel de Toro

Madrid, 16 de diciembre de 2016